



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO  
EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERAS EN FINANZAS**

TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DEL SEGMENTO PREFERENCIAL COMO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA” LTDA. EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

TATIANA ELIZABETH GREFA YAURIPOMA  
JANILY ARACELY MARCATOMA COJITAMBO

Riobamba - Ecuador  
2013

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que este trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

---

Ing. Raúl Vicente Andrade Merino

DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas propuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad responsabilidad de las autoras.

**Tatiana Elizabeth Grefa Yauripoma**  
**Janily Aracely Marcatoma Cojitambo**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestra gratitud y amor infinito a Dios y la Virgen por darnos la sabiduría y fortaleza necesaria.

A nuestros queridos Padres porque siempre nos han acompañado en todo momento de manera incondicional y nos ayudaron a solucionar nuestros problemas con sus buenos y sabios consejos, para ellos nuestras perdurables gratitudes y cariño.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de manera especial a todo el personal docente de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera por la formación académica brindada.

A su vez nuestra profunda gratitud al Ingeniero. Raúl Andrade y al Ingeniero Víctor Betancourt por su tiempo y guía en el desarrollo del presente trabajo. Son personas dignas de admiración por su entrega, dedicación y amor a la Docencia.

A todos aquellos amigos y familiares que directa o indirectamente nos ayudaron en la culminación de este proyecto y nos acompañaron en todo momento de nuestras vidas estudiantiles

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen quienes han guiado nuestra carrera estudiantil.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional, espiritual, moral y económico para la culminación de nuestra carrera y ser un verdadero ejemplo de honestidad y constancia a lo largo de nuestra vida, la fuerza que nos impulsen para alcanzar nuestras metas.

A nuestros hermanos por su apoyo, confianza y amor. Gracias por ayudarnos a cumplir nuestros objetivos como personas y estudiantes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Páginas

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de autoría	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice de contenidos	VI
Índice de tablas	VII
Índice de gráfico	VIII
Índice de cuadros	IX
Índice de figuras	X
Índice de anexos	XI
Introducción	XII

### CAPÍTULO I

1. Generalidades de la cooperativa de ahorro y crédito "Mushuc Runa" Ltda.	1
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Base legal	1
1.3. Misión	1
1.4. Visión	1
1.5. Valores institucionales	2
1.6. Estructura de la cooperativa	4
1.6.1. Organigrama estructural	4
1.6.2. Organigrama funcional	5
1.7. Objetivos	8
1.7.1. Objetivo general	8
1.7.2. Objetivos específicos	8
1.8. Servicios de la cooperativa	10

## **CAPÍTULO II**

2.	Diagnóstico estratégico	14
2.1.	Análisis externo	14
2.1.1.	Factores del macro entorno	14
2.1.1.1.	Factor económico	14
2.1.1.2.	Factor social	23
2.1.1.3.	Factor político legal	27
2.1.1.4.	Factor tecnológico	28
2.1.1.5.	Identificación de factores claves del macroentorno	28
2.1.1.6.	Matriz de prioridades de factores del macroentorno	29
2.1.2.	Factores del microentorno	41
2.1.2.1.	Identificación de factores claves del microentorno	41
2.1.2.2.	Matriz de prioridades de factores del microentorno	45
2.2.1.	Análisis del marketing	51
2.2.2.	Recursos financieros	52
2.2.3.	Recursos humanos	52
2.2.4.	Servicios	53
2.2.5.	Matriz de prioridades de factores del análisis interno	54
2.3.	Análisis de la matriz FODA	65
2.3.1.	Fortalezas	67
2.3.2.	Debilidades	67
2.3.3.	Amenazas	68
2.3.4.	Oportunidades	68
2.3.5.	Matriz FODA	69
2.4.	Matriz BCG	71
2.4.1.	Elaboración de la matriz BCG	71
2.4.2.	Elaboración de la matriz BCG	73
2.4.3.	Estrategias típicas por segmentos de la matriz BCG	74

## **CAPÍTULO III**

3. Propuesta: estrategias para la creación del segmento preferencial como canal de comercialización de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito "Mushuc Runa" Ltda.

3.1.	Introducción	76
3.2.	Justificación	77
3.3.	Objetivos	77
3.3.1.	General	77
3.3.2.	Específicos	77
3.4.	Encuesta aplicada a los habitantes de la parroquia Licto del cantón Riobamba	78
3.5.	Identificación del segmento	88
3.6.	Características del segmento preferencial	89
3.7.	Características del segmento preferencial, crédito productivo	90
3.8.	Tipo de crédito más solicitado por los socios	92
3.8.1.	Destino del crédito	95
3.8.2.	Del préstamo del crédito productivo	96
3.9.	Diseño de estrategias	96
3.9.1.	Perspectiva financiera	96
3.9.2.	Perspectiva asociados	97
3.9.3.	Perspectiva procesos internos	97
3.9.4.	Perspectiva aprendizaje y desarrollo organizacional	98
3.9.5.	Actividades primarias	99
3.9.6.	Actividades de apoyo	100
3.10.	Consideraciones estratégicas	101
3.10.1.	Políticas	101
3.10.2.	Decisión estratégica	102
3.11.	Identificación de los factores críticos de éxito	103
3.11.1.	Indicadores	105
3.11.2.	Características	105
3.11.3.	Importancia	106
3.12.	Estrategias y acciones estratégicas	114
3.12.1.	Perspectiva financiera	114
3.12.2.	Perspectiva socios	116
3.12.3.	Perspectiva procesos	117
3.12.4.	Perspectiva aprendizaje y desarrollo organizacional	119
 <b>CAPÍTULO IV</b>		
4.	Conclusiones y recomendaciones	120
4.1.	Conclusiones	120



4.2.	Recomendaciones	121
	Resumen	123
	Summary	125
	Bibliografía	126
	Anexos	127

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1:	Inflación desde marzo 2011 a febrero 2013	15
2:	Impuestos recaudados en los últimos tres años	16
3:	Producto interno bruto (PIB) (US\$)	17
4:	Porcentaje de la tasa activa y pasiva de los años 2011-2013	19
5:	Riesgo país años 2011-2013	21
6:	Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes)	23
7:	Variables del peá 2008 -2013	26
8:	Matriz de factores externos económicos	29
9:	Matriz de factores externos sociales	31
10:	Matriz de factores externos político-legales	33
11:	Matriz de factores externos tecnológicos	33
12:	Matriz de prioridades factores económicos	34
13:	Matriz de prioridades factores sociales	35
14:	Matriz de prioridades factores políticos	36
15:	Matriz de prioridades factores tecnológicos	36
16:	Matriz de perfiles estratégicos externos	38
17:	Matriz impacto- ocurrencia externo	40
18:	Matriz de capacidad estratégica – macro entorno	41
19:	Número de socios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda. del periodo 2013	42

20: Lista de proveedores de Mushuc Runa	44
21: Lista de medios de comunicación de Mushuc Runa	45
22: Matriz de los factores claves del microentorno	45
23: Matriz impacto- ocurrencia microentorno	46
24: Matriz de perfil estratégico (microentorno)	47
25: Matriz impacto- ocurrencia microentorno	49
26: Matriz de capacidad estratégica – micro entorno	50
27: Sueldos y salarios de los empleados	53
28: Matriz de factores interno del marketing	54
29: Matriz de factores interno de las finanzas	55
30: Matriz de factores interno de recursos humanos	57
31: Matriz de factores interno de servicios	58
32: Matriz de prioridades factores de marketing	59
33: Matriz de prioridades factores de recursos financieros	59
34: Matriz de prioridades factores de recursos humanos	60
35: Matriz de prioridades factores de servicios	61
36: Matriz de perfiles estratégicos análisis interno	62
37: Matriz impacto- ocurrencia análisis interno	64
38: Matriz de capacidad estratégica – análisis interno	65
39: Lista de cooperativas	71
40: Cooperativas y su segmentación en el mercado	73
41: Habitantes de la parroquia Licto edad y sexo	78
42: Socios de alguna institución financiera del cantón Riobamba	80
43: Instituciones financieras que son socios los habitantes de Licto	81
44: Cantidad de socios de la cooperativa	82
45: Cantidad de créditos solicitados	83
46: Créditos	84
47: Tipo de tasa de crédito	85

48: Tipo de actividad del socio	86
49: Objetivos y metas estratégicas – Mushuc Runa	108
50: Objetivos y metas estratégicas financieras– Mushuc Runa	110
51: Objetivos y metas estratégicas del asociado – Mushuc Runa	111
52: Objetivos y metas estratégicas de procesos – Mushuc Runa	112
53: Objetivos y metas estratégicas aprendizaje y desarrollo organizacional – Mushuc Runa	113

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Página
1:	Inflación de los últimos 2 años	15
2:	PIB del ecuador	18
3:	Tasa activa referencial últimos dos años	20
4:	Tasa pasiva últimos dos años	20
5:	Riesgo país últimos dos años	22
6:	Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes)	24
7:	Porcentaje de desempleo en el ecuador últimos 2 años	26
8:	Amenazas y oportunidades de la cooperativa del macroentorno	39
9:	Amenazas y oportunidades de la cooperativa del microentorno	48
10:	Fortalezas y oportunidades de la cooperativa del macroentorno	63
11:	FODA	67
12:	Matriz BCG	73
13:	Sexo de los habitantes de la parroquia Licto	78
14:	Edad de los habitantes	79
15:	Socio de alguna IF	80
16:	IF y porcentaje de socios	81
17:	Socio de Mushuc Runa	82
18:	Créditos solicitados	83
19:	Tipos de créditos	84

20: Tasas de los créditos	86
21: Actividad del sector	87

#### ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1: Principales competidores		43
2: Servicios que ofrecen estas instituciones financieras		43
3: Matriz FODA		69
4: Cuadro de resultados de las encuestas aplicadas		88

#### ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1: Organigrama estructural cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.		4
2: mapa de la Parroquia Licto		89

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el desarrollo de las actividades económicas que realizamos las personas en particular, ayudan para el crecimiento económico no solo de un cierto grupo de personas sino del país entero.

Las Diferentes Cooperativas de Ahorro y crédito han venido jugando un papel muy importante en la economía del país es por eso que se han dedicado a trabajar para el bienestar de la colectividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” dedicada a la concesión de créditos a bajas tasas de interés, cree en la gente de nuestra ciudad, por ello se compromete a brindar un servicio de la más alta, con una excelencia en la tecnología utilizada, que responda a las presentes y futuras necesidades en este aspecto tomando en consideración su principal factor “EL SOCIO” para lo que difundiremos el servicio.

La capacidad para satisfacer las necesidades de las personas identifica a los usuarios del servicio, necesidades que es el aspecto fundamental para que dicha entidad labore tal como lo hace, basándose en la eficiencia y la eficacia caracterizándose por la calidad de su servicio.

En este presente trabajo de tesis se plantea la Implementación de estrategias para la creación del segmento preferencial como canal de comercialización de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuc Runa Ltda. en el desarrollo socioeconómico del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”. Para lo cual se empezará haciendo una breve situación de lo más relevante de la misma tales como la reseña histórica, base legal, ubicación geográfica, visión y misión.

Seguidamente se hará un diagnóstico de la cooperativa un análisis interno y externo de la misma.

Se procederá hacer la propuesta del trabajo para lo cual se elaborara los antecedentes de la propuesta, los objetivos de la propuesta luego se procederá hacer el desarrollo de la propuesta.

Para finalizar este trabajo se elaborara las conclusiones y recomendaciones que sean necesarias

Al finalizar el trabajo investigativo de tesis permitirá determinar cuál es el segmento de mercado preferente y el tipo de crédito más solicitado por los socios.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA” LTDA.**

#### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA; que significa HOMBRE NUEVO. Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza. El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

#### **1.2. BASE LEGAL**

Que en el Registro Oficial 467 de 4 de diciembre de 2001 se publicó el Decreto Ejecutivo 2132, que sustituye el Decreto Ejecutivo 1227 del 24 de marzo de 1998 se reglamenta la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

Que el artículo 2 del Decreto 2132, reformado a su vez por el Decreto Ejecutivo No. 3050, publicado en el Registro Oficial 656 de 5 de septiembre del 2002 define como operaciones de intermediación financiera con el público aquellas que realizan las cooperativas de ahorro y crédito que captan recursos en las cuentas del pasivo o mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o terceros o de ambos, o reciben aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros conexos.

Que en cumplimiento de lo previsto en el literal a) de la disposición transitoria primera del referido Decreto Ejecutivo 2132, el Consejo de Administración de la cooperativa en sesión de Asamblea General ordinaria del 13 de febrero del 2004 acordó remitir a la Superintendencia de Bancos la manifestación expresa de su deseo de someterse a este marco jurídico y por tanto es necesaria la adecuación del Estatuto y normatividad interna de la institución.

### **1.3. MISIÓN**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

### **1.4. VISIÓN**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

### **1.5. VALORES INSTITUCIONALES**

- Emprender negocios éticos, que contribuyan al desarrollo del país, actuando con transparencia y practicando una competencia leal.

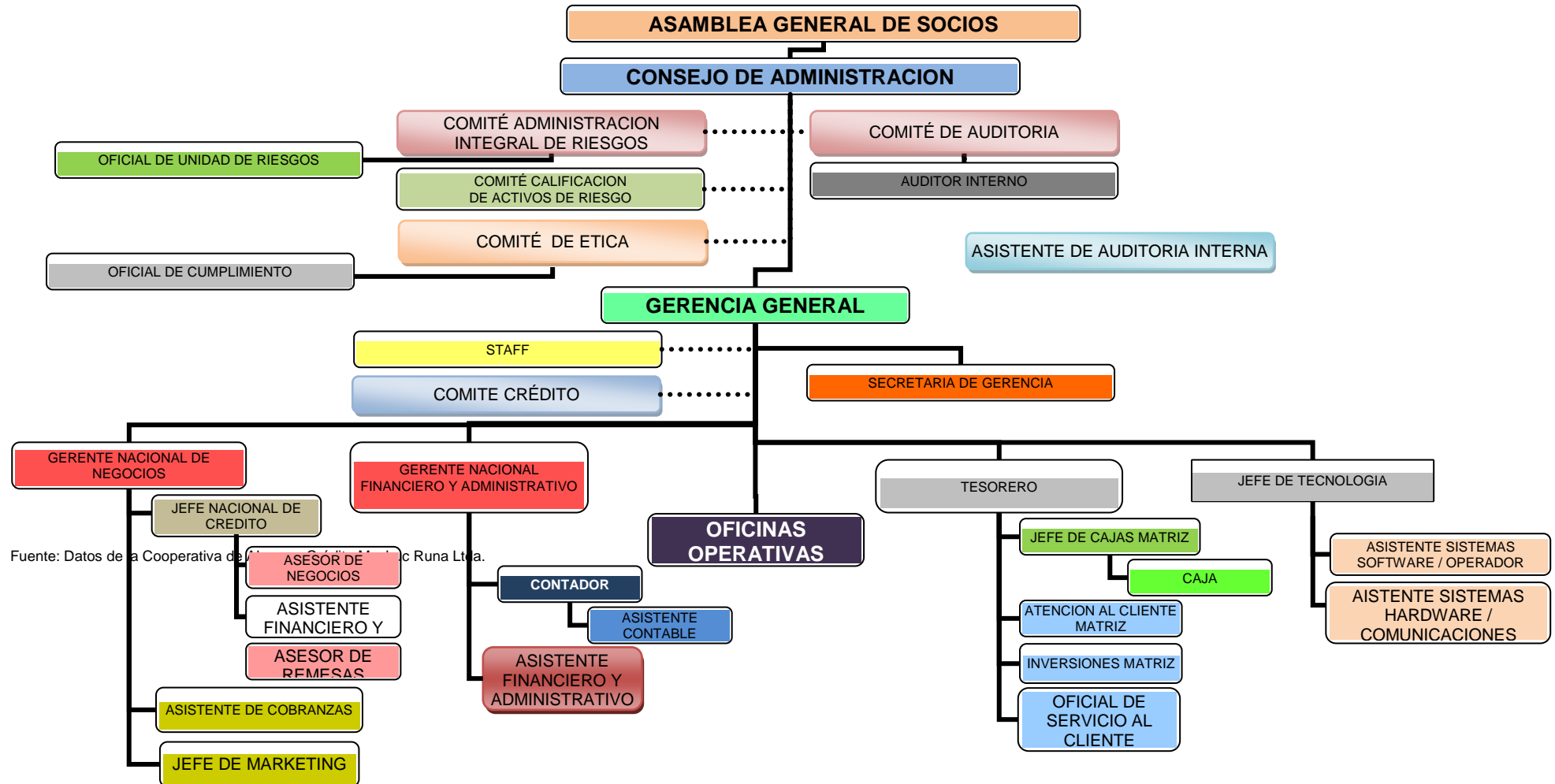


- Mantener ambiente de trabajo en el cual el respeto a la persona sea una obligación, se confíe en el individuo, se promueva el trabajo en equipo.
- Formar líderes, innovadores, creativos y comprometidos con los principios fundamentales de la Institución.
- Fomentar y desarrollar la identidad cultural.
- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones determinadas en el Título Quinto del Decreto Ejecutivo 2132 con las excepciones y limitaciones contempladas en el mismo y en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Fomentar el ahorro de la comunidad.
- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- Establecer otros servicios no financieros que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros, con las limitaciones previstas en el literal b) del artículo 46 del Decreto Ejecutivo 2132; y;
- Promover la ampliación de la membresía de socios y terceros a la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo.

## 1.6. ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA

### 1.6.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura 1: Organigrama estructural cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.



## **1.6.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia
- d) Gerencia General
- e) Comité de Riegos
- f) Comité de Créditos
- g) Las Comisiones que se crearen

### **LA ASAMBLEA GENERAL**

La asamblea general es la máxima autoridad interna de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios y para los organismos de administración y control, en tanto sean concordantes con las leyes, reglamentos, el presente estatuto y la normativa interna de la institución.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACION**

El consejo de administración es el órgano directivo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Serán elegidos por la asamblea general, por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período podrán ser reelegidos nuevamente. La renovación será en términos parciales, una ocasión la mayoría (tres vocales) y otra la minoría (dos vocales).

### **EL PRESIDENTE**

El presidente será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros, durará un año en sus funciones pudiendo ser reelegido.

Son atribuciones y deberes del presidente:

- a) Convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración; así como, todos los eventos oficiales que realice la cooperativa.
- b) Informar a la Asamblea General de Representantes sobre la marcha de la cooperativa.
- c) Dirimir con su voto, los empates que se produjeran en las votaciones de la asamblea general; y,
- d) Las demás funciones que le señalen las Leyes que regulan la administración de la cooperativa.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA**

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador del Consejo de Administración, de la gerencia y demás estamentos de la cooperativa y estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes.

Serán elegidos por la asamblea general, por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente.

La renovación será en términos parciales, en una ocasión la mayoría y en otra la minoría. Sólo podrán iniciar sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Bancos califique dichos nombramientos, hasta tanto continuará en sus funciones el consejo anterior. De no calificarse a un directivo quedará sin efecto el nombramiento y se principalizará al respectivo suplente debidamente calificado.

En ausencia del presidente lo reemplazará automáticamente en sus funciones el vicepresidente y, en ausencia de éste, el primer vocal designado por el consejo.

### **GERENTE GENERAL**

El gerente general, sea o no socio de la Cooperativa, será nombrado por el consejo de administración, es el representante legal de la cooperativa y será nombrado sin sujeción a plazo.

En su calidad de administrador general de la cooperativa, está obligado a rendir caución, previo al ejercicio de su cargo. La caución estará en concordancia al volumen y naturaleza de los activos de la cooperativa, y podrá constituirse a través de póliza de fidelidad o garantía de institución financiera.

Para ser nombrado gerente general de la cooperativa se requiere tener título universitario otorgado en el país o en el extranjero, en administración, economía, finanzas o ciencias afines o acreditar experiencia mínima de cuatro años en la administración o dirección de instituciones financieras y no encontrarse incurso en algunas de las prohibiciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y más normas que se dispongan para el efecto.

El gerente general no podrá asumir sus funciones mientras su designación no sea aprobada por la Superintendencia de Bancos

### **COMITE DE RIESGOS**

El comité de riesgos estará integrado por un miembro designado por el consejo de administración quien lo presidirá, el tesorero, el jefe de crédito y por el gerente general. El comité de riesgos elaborará y propondrá al consejo de administración la expedición de manuales para la administración de los riesgos de mercado, liquidez y crédito.

El comité de riesgos establecerá los sistemas de información gerencial y la metodología de medición de los riesgos de mercado, liquidez y crédito, observando disposiciones de la Superintendencia de Bancos. Las resoluciones del comité de crédito se tomarán por mayoría simple.

### **COMITÉ DE CRÉDITO**

El comité de crédito estará integrado por dos miembros designados por el consejo de administración entre los funcionarios de la cooperativa y por el gerente general quien lo presidirá. El comité de crédito, conocerá y resolverá las solicitudes de crédito de los usuarios, de conformidad a las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

El comité de crédito se reunirá con la presencia de todos sus miembros principales o principalizados. Las resoluciones del comité de crédito se tomarán con el voto conforme de al menos dos de sus miembros.

**El Consejo de Administración** es el órgano superior de la COAC; y, es quien determina los elementos estratégicos y políticos para su implementación por parte de la Gerencia General, Comités y otras instancias operativas.

**Los principios organizacionales** que fundamentan la acción de la Cooperativa son:

- a) Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
- b) Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones.
- c) Contribución a los socios a través del otorgamiento de créditos.
- d) Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan el mejoramiento de vida, y creación de empleo.
- e) Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

- Impulsar el desarrollo social y económico de los socios y clientes de Mushuc Runa

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ **Dimensión Financiera:** Comprenden los resultados esperados que se evidenciarán en los Estados Financieros de la Cooperativa
  - **Estructura Financiera:** Consolidar la posición financiera de la Cooperativa en función de las recomendaciones de prudencia financiera conforme el marco regulatorio vigente.

- **Crecimiento:** Mantener el crecimiento de activos, pasivos y patrimonio no inferior a USD 10 millones anuales, con una rentabilidad esperada del 4% sobre el activo.
- ✓ **Dimensión del cliente Interno:** Constituyen los resultados esperados que fortalecerá y facilitará el ambiente de trabajo.
  - **Recursos humanos:** Profesionalizar a los funcionarios de la Cooperativa, de acuerdo a sus responsabilidades y funciones
  - **Estructura organizacional y procesos:** Adecuar e implementar la Estructura Orgánico Funcional de la Entidad de acuerdo al marco regulatorio. Diseñar y aplicar los procesos básicos de la intermediación financiera
- ✓ **Dimensión del cliente externo:** Constituyen los resultados esperados que mejorará la capacidad de la Cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios.
  - **Servicio / Productos:** Adecuar los productos y servicios de crédito y captaciones a los requerimientos específicos de los segmentos de socios y clientes
  - **Imagen Institucional:** Mantener la imagen institucional y la percepción de los socios de la Cooperativa en el mercado.
  - **Cobertura:** Ampliar la cobertura geográfica en tres Oficinas en el período 2006-2009
- ✓ **Dimensión de infraestructura y tecnología:** Constituyen los resultados esperados sobre la optimización en el uso de los recursos institucionales
  - **Infraestructura:** Construir el local propio de la Matriz y dotarlo de la infraestructura necesaria a una Institución Financiera
  - **Tecnología:** Actualizar la tecnología informática de la Cooperativa.

## **1.8. SERVICIOS DE LA COOPERATIVA**

### **➤ AHORRO A LA VISTA**

Es una cuenta que usted tiene con Mushuc Runa, donde su dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo; Mushuc Runa cuida de su dinero. Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.

### **➤ DEPOSITO A PLAZO FIJO**

Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro.

Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables.

El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

### **➤ CERTIFICADOS DE APORTACION**

Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de ser parte de la Cooperativa.

### **➤ AHORRO ENCAJE**

Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, este los mantienen durante el tiempo del crédito.



El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

➤ **AHORRO ESTUDIANTIL**

Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta Ñuca Yachana, el plan de ahorro estudiantil, en los cuales los estudiantes menores a 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con solo tres dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera número uno del centro del país.

➤ **MUSHUC TARJETA**

Si usted es socio de Mushuc Runa solicite su tarjeta en cualquiera de nuestras oficinas, solamente llenando una solicitud ya podrá contar con la Tarjeta " Mi Mushuc Runa".

➤ **CAPACITACION A LOS SOCIOS**

MUSHUC RUNA cuenta con hombres y mujeres socios, todos por igual tienen oportunidad de opinar y tomar decisiones; la Gerencia General y personal administrativo dedica su tiempo para asesorar, capacitar a su miles de asociados en diferentes prácticas y mercados que se presentan.

➤ **CREDITOS PARA TODA NECESIDAD**

**TIPOS DE CREDITOS**

Los tipos de créditos existentes son:

✓ **PRODUCTIVO**

Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.

✓ **VIVIENDA**

Para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

✓ **CONSUMO**

Destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otras necesidades.

**Para Vehículos**

Para la adquisición de vehículos

**Estudiantil**

Para solventar gastos de educación.

**De viaje**

Financiamiento para viajes turísticos

✓ **MICROCREDITO**

**Productivo**

Financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.

**Comercio especial**

Para incremento de capital de trabajo

**Emergentes**

Por calamidad doméstica o necesidad urgente

## **Solidario**

Créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos  
Financiamiento para viajes con contratos de trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Permite identificar aquellos factores que se originan externamente a la organización y se constituyen en una amenaza u oportunidad para ella. Este análisis está basado en el estudio de los factores que ocurren a nivel macro como son las políticas económicas y gubernamentales vigentes en el país , desarrollo de nueva tecnología y factores micro que se encuentran fuera pero que tienen incidencia directa en la empresa así tenemos: la competencia, proveedores, servicios sustitutos, clientes potenciales entre otros.

##### **2.1.1. FACTORES DEL MACRO ENTORNO**

El propósito de esta etapa es realizar un diagnóstico lo más profundo y detallado posible del ambiente externo e interno de la Cooperativa.

##### **MACROENTORNO**

- Factor Económico.
- Factor Social.
- Factor Político - Legal.
- Factor Tecnológico.

##### **2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO**

###### **➤ INFLACIÓN**

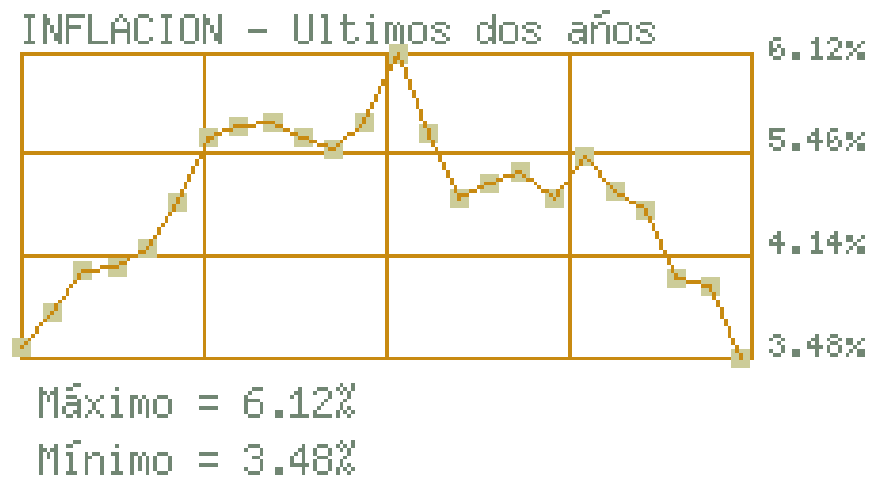
Es la elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

TABLA No. 1  
INFLACIÓN DESDE MARZO 2011 A FEBRERO 2013

FECHA	VALOR
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: BCE

GRÁFICO No. 1  
INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: BCE

### **Análisis:**

La tasa de inflación acumulada de enero a febrero 2013 se decremento en 0,62%, es decir de forma positiva no como sucedió en el año anterior registrado en el mismo período un incremento de 0,24%.

### ➤ **IMPUESTOS**

Es el pago realizado por contribuyentes ecuatorianos durante el ejercicio fiscal

TABLA No. 2  
IMPUESTOS RECAUDADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Cantidad</b>	8:500.670	9:588.510.64	11:266.500

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### **Análisis**

Como podemos darnos cuenta en los últimos años los impuestos que recauda el estado por parte de los ecuatorianos ha venido siendo un gran aporte económico para el país, este siempre ha venido teniendo una tendencia a incrementarse en gran proporción y así impulsar al desarrollo económico del país, la incidencia es de forma directa y en proporción muy significativa.

Es por eso que el gobierno de turno tiene con que hacer frente a todos los gastos que existen en el ecuador, de la misma forma como existen leyes que regulan los impuestos, tanto para las personas naturales como para personas jurídicas, entonces en la cooperativa no le afecta en cuanto a los impuestos que esta debe de pagar ya que toda la competencia está ligada a hacer frente a estos impuestos.

Los impuestos en el ecuador ha venido teniendo un incremento por lo que la población económicamente activa ha aumentado, es decir ahora existen más personas trabajando como empleados o como emprendedores en el país, esta tendencia al incremento también puede darse porque el gobierno ha incrementado los impuestos para algunos artículos de lujo, es decir quien más tiene que pague más.

Como ahora se paga impuestos de todo, entonces todos aportamos al crecimiento económico y por ende social del país. Esto ha hecho que los impuestos aporten en gran cantidad para el presupuesto general del estado, es decir se está haciendo uso de nuestros propios recursos con la finalidad de mejorar en todos los aspectos de los ecuatorianos.

### ➤ **EL PIB VERDE**

El nuevo índice presentado por la ONU busca lograr un acuerdo global para instaurar la llamada "economía verde", centrada en el desarrollo de las naciones sin que éstas excedan sus recursos naturales ni perpetúen la pobreza.

Esto nos da a entender que debemos manejar nuestros recursos con responsabilidad sin exagerar ya que no es necesario hacerlo, con manejar nuestros recursos y explotarlos de manera responsable es suficiente, se puede manejar las dos cosas a la vez sin contaminar el medio ambiente ni sobre pasar los límites.

### ➤ **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

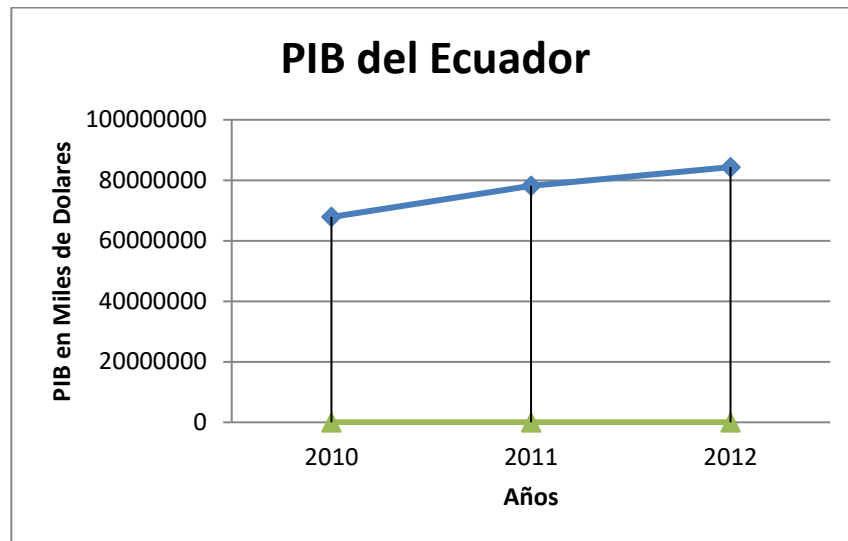
Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en el país.

TABLA No. 3  
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) (US\$)

Años	2010	2011	2012
<b>PIB (miles de dólares )</b>	67,856,493	78,189,401	84,348,029

**Fuente:** Banco Centra del Ecuador  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

GRÁFICO No. 2



**Fuente:** Banco Centla del Ecuador  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

### **Análisis:**

Obsérvese que el producto interno bruto del Ecuador ha venido creciendo muy significativamente en los últimos tres años, esto hace referencia a que se está produciendo en mayor cantidad en el país, ya que el PIB es el cálculo de los bienes o servicios producidos en un territorio y tiempo determinado en este caso en el Ecuador.

Esta variable incide directamente en la economía ecuatoriana de forma positiva y por ende de la cooperativa Mushuc Runa, podemos darnos cuenta que en el 2010 tenía un porcentaje del 29% y para el 2011 el 34% mientras que para el 2012 ya se incrementó al 37%, es decir en los dos últimos años se incrementó el 3%.

Esto sin duda alguna se da por lo que se está haciendo mayor uso a los bienes o servicios producidos en nuestro país a través de campañas de gobierno

### ➤ **TASA ACTIVA Y PASIVA REFERENCIAL**

Es el promedio ponderado de la tasa cobrada al sector corporativo en préstamos con plazo entre 84 y 91 días.



La tasa pasiva referencial es el promedio ponderado de la tasa (nominal) de las captaciones en los bancos privados, con plazos de entre 84 y 91 días<sup>1</sup>.

**TABLA No. 4**  
**PORCENTAJE DE LA TASA ACTIVA Y PASIVA DE LOS AÑOS 2011-2013**

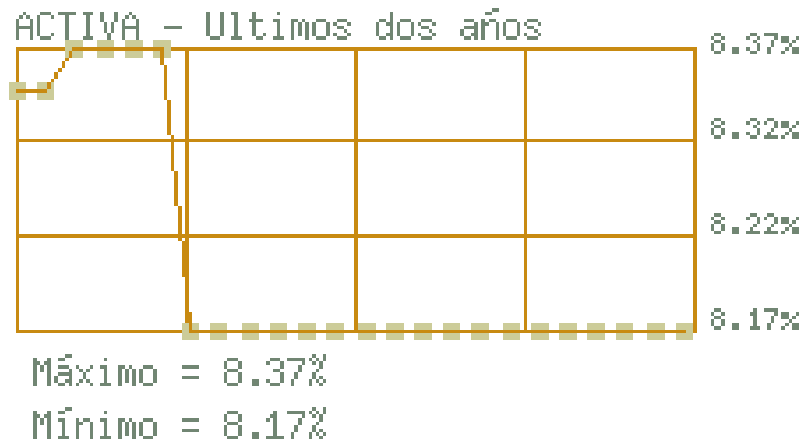
<b>Tasa activa</b>		<b>Tasa pasiva</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Marzo-31-2013</b>	8.17 %	Marzo-31-2013	4.53 %
<b>Febrero-28-2013</b>	8.17 %	Febrero-28-2013	4.53 %
<b>Enero-31-2013</b>	8.17 %	Enero-31-2013	4.53 %
<b>Diciembre-31-2012</b>	8.17 %	Diciembre-31-2012	4.53 %
<b>Noviembre-30-2012</b>	8.17 %	Noviembre-30-2012	4.53 %
<b>Octubre-31-2012</b>	8.17 %	Octubre-31-2012	4.53 %
<b>Septiembre-30-2012</b>	8.17 %	Septiembre-30-2012	4.53 %
<b>Agosto-31-2012</b>	8.17 %	Agosto-31-2012	4.53 %
<b>Julio-31-2012</b>	8.17 %	Julio-31-2012	4.53 %
<b>Junio-30-2012</b>	8.17 %	Junio-30-2012	4.53 %
<b>Mayo-31-2012</b>	8.17 %	Mayo-31-2012	4.53 %
<b>Abril-30-2012</b>	8.17 %	Abril-30-2012	4.53 %
<b>Marzo-31-2012</b>	8.17 %	Marzo-31-2012	4.53 %
<b>Febrero-29-2012</b>	8.17 %	Febrero-29-2012	4.53 %
<b>Enero-31-2012</b>	8.17 %	Enero-31-2012	4.53 %
<b>Diciembre-31-2011</b>	8.17 %	Diciembre-31-2011	4.53 %
<b>Noviembre-30-2011</b>	8.17 %	Noviembre-30-2011	4.53 %
<b>Octubre-31-2011</b>	8.17 %	Octubre-31-2011	4.53 %
<b>Septiembre-30-2011</b>	8.37 %	Septiembre-30-2011	4.58 %
<b>Agosto-31-2011</b>	8.37 %	Agosto-31-2011	4.58 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado:** BCE

<sup>1</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-son-las-tasas-de-interes-182312.html>

GRÁFICO No. 3

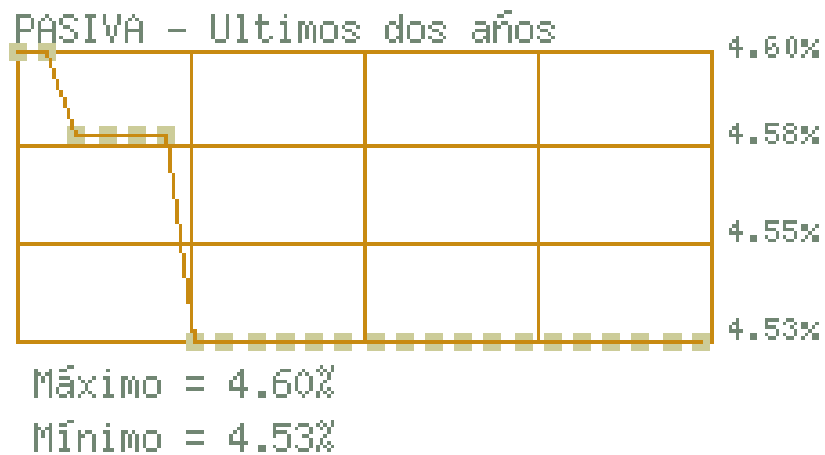
TASA ACTIVA REFERENCIAL ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: BCE

GRÁFICO No. 4

TASA PASIVA ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: BCE

**Análisis:**

En cuanto a las tasas de interés tanto activa como pasiva que se manejan en nuestro país podemos darnos cuenta que son muy estables desde el año 2011 hasta el 2013.

Esto hace que la economía del país se maneje de forma muy favorable para las personas que hacen uso de cualquier institución financiera tanto para hacer sus depósitos como para obtener un crédito para poder realizar algún tipo de actividad económica.

Todo este equilibrio se da por existir una regulación en toda institución financiera del país.

En cuanto a la cooperativa de estudio podemos decir que le favorece porque le está permitiendo tener una competencia sana tanto en captaciones como colocaciones de dinero en los diferentes mercados, y así no se cae en una competencia mala y le permite crecer a la cooperativa de forma regulada y sobre todo con el enfoque para lo que se creó la misma.

#### ➤ **RIESGO PAIS (EMBI ECUADOR)**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole:

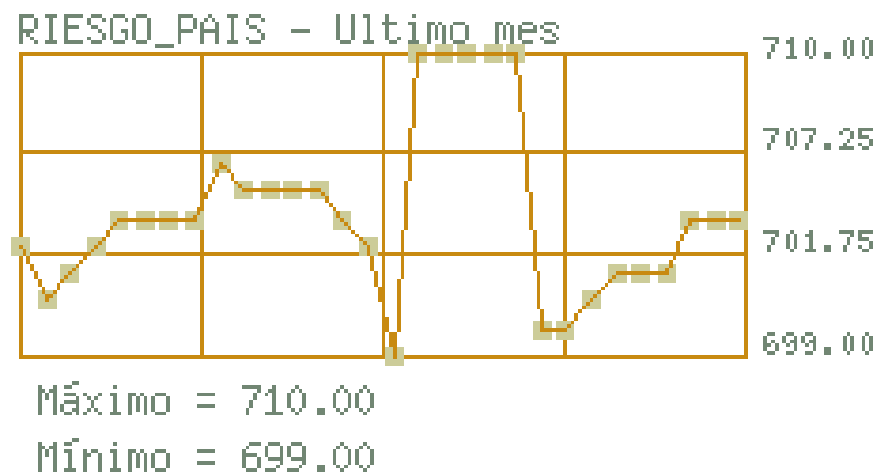
TABLA No. 5  
RIESGO PAÍS AÑOS 2011-2013

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Febrero-27-2013</b>	704.00
<b>Febrero-26-2013</b>	704.00
<b>Febrero-25-2013</b>	704.00
<b>Febrero-24-2013</b>	702.00
<b>Febrero-23-2013</b>	702.00
<b>Febrero-22-2013</b>	702.00
<b>Febrero-21-2013</b>	701.00
<b>Febrero-20-2013</b>	700.00
<b>Febrero-19-2013</b>	700.00
<b>Febrero-18-2013</b>	710.00
<b>Febrero-17-2013</b>	710.00
<b>Febrero-16-2013</b>	710.00
<b>Febrero-15-2013</b>	710.00
<b>Febrero-14-2013</b>	710.00
<b>Febrero-13-2013</b>	699.00
<b>Febrero-12-2013</b>	703.00
<b>Febrero-11-2013</b>	704.00
<b>Febrero-10-2013</b>	705.00

<b>Febrero-09-2013</b>	705.00
<b>Febrero-08-2013</b>	705.00
<b>Febrero-07-2013</b>	705.00
<b>Febrero-04-2013</b>	706.00
<b>Febrero-03-2013</b>	704.00
<b>Febrero-02-2013</b>	704.00
<b>Febrero-01-2013</b>	704.00
<b>Enero-31-2013</b>	704.00
<b>Enero-30-2013</b>	703.00
<b>Enero-29-2013</b>	702.00
<b>Enero-28-2013</b>	701.00
<b>Enero-27-2013</b>	703.00

Fuente: BCE  
Elaborado por: BCE

GRÁFICO No. 5  
RIESGO PAÍS ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: BCE  
Elaborado por: BCE

### Análisis

En cuanto al riesgo país existe una brecha de 11% del 13 de febrero del 2013 al 18 de febrero del mismo año teniendo como máximo 710.00 y mínimo de 669.00 de riesgo país.

Este factor en realidad es alto en el Ecuador, esto hace que no exista la inversión extranjera, esto tal vez se dé por lo que al momento de instalarse una empresa ya sea nacional o extranjera se tenga que pagar impuestos desde un principio sin darles la oportunidad de que primero ganen mercado.

Esto hace que se pierda el emprendimiento en nuestro país, porque en cuanto al factor político en nuestro país se mantiene muy estable en los últimos 6 años, esto incide para que se pierda fuentes de trabajo y por ende de ingresos económicos en el Ecuador.

Por lo tanto a la cooperativa si le afecta de forma directa, porque estaría llegando a un punto que los socios no estén solicitando los créditos para mejorar sus negocios o para hacer uso como capital de trabajo sino más bien estos créditos se estarían transformando a consumo familiar, y por ende afecta a la economía de los ecuatorianos al no existir fuentes de empleo.

#### **2.1.1.2. FACTOR SOCIAL**

##### **➤ MIGRACIÓN**

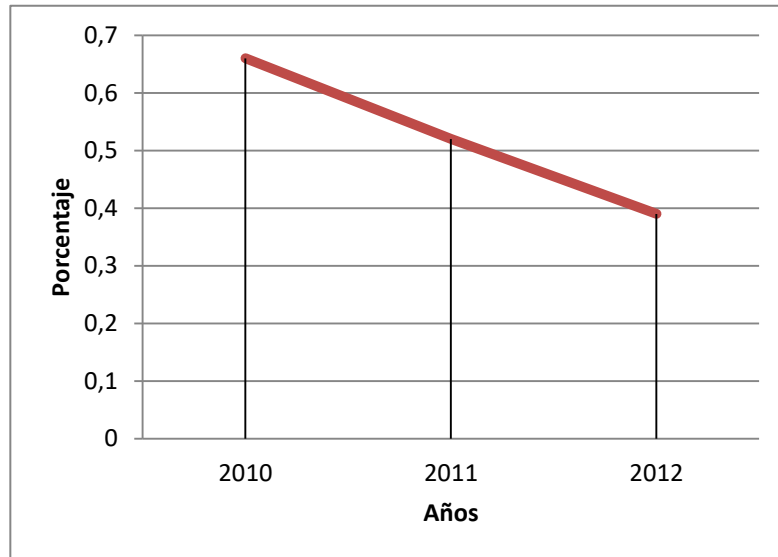
La diversidad geográfica del Ecuador es casi comparable a los varios modelos migratorios que tiene este mismo país. En efecto, los ecuatorianos constituyen uno de los grupos migratorios más grandes localizado en la ciudad de Nueva York y el segundo más grande en España.

TABLA No. 6  
TASA DE MIGRACIÓN NETA (MIGRANTE(S)/1000 HABITANTES)

<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Ecuador</b>	-0,66	-0,52	-0,39

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

GRÁFICO No. 6



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

### **Análisis:**

En los últimos tres años la migración a tenido una tendencia a la baja, esto hace que incida de dos formas diferentes en el ecuador tanto en lo económico como en lo social.

En cuanto a la economía: afecta al ecuador por no existir un porcentaje representativo de remesas, y al no contar con una fracción representativa en las remesas se tendrá que buscar otra fuente como recurso económico para el país.

En cuanto a lo social: podemos decir que favorece al ecuador ya que los niños y jóvenes cuentan con sus padres en los hogares y ya no se quedan solos en el país, estos al sentirse solos buscan refugio en la calle y tienden a caer en malos vicios como las drogas, alcohol, la prostitución y por ende a ser madres adolescentes abandonando sus estudios.

En cuanto a la cooperativa también se puede hablar que inciden de dos formas:

Si ya no existe migración tendría una tendencia a bajar los ahorros en la misma, es decir existiría una elevada demanda de créditos por parte de los socios y la cooperativa al no contar con capital para hacer frente a estos créditos vendría a perder credibilidad y por ende a perder socios.

Como podemos darnos cuenta el porcentaje de reducción de migración entre el 2010 al 2012 es del 27% es decir una cifra muy significativa.

Esto podría ser por lo que el gobierno está incentivando a los ecuatorianos a que tengan mejores oportunidades de vida en el mismo país con el famoso eslogan el “sueño ecuatoriano” también podría ser porque existe mayor oferta de empleo en las empresas públicas con la creación de algunos ministerios, es por eso que ya no hace falta ausentarse del Ecuador.

#### ➤ **CLASES SOCIALES EN EL ECUADOR**

Según el análisis marxista, toda sociedad sustentada en la propiedad privada sobre los medios de producción es, a la vez, una sociedad dividida en clases sociales. Lenin define qué es una clase social: “un grupo humano que se diferencia de otros por el lugar que ocupan en un sistema de producción social, históricamente determinado, por las relaciones en que se encuentran con respecto a los medios de por el papel que desempeñan en la organización social del trabajo y, consiguientemente, por el modo y la proporción en que perciben la parte de la riqueza social de que disponen”.

#### ➤ **LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

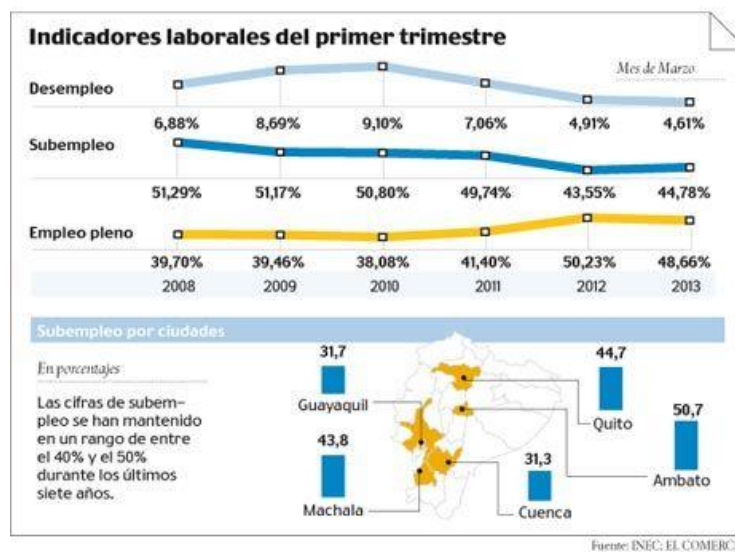
La fuerza de trabajo, fuerza laboral o población económicamente activa se define como la conformada por las personas que ofrecen su mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos, los que corresponden al concepto de ingreso en las estadísticas de ingreso nacional.

TABLA No 7  
VARIABLES DEL PEA 2008 -2013

Años	Desempleo	Subempleo	Empleo pleno
2008	6,88%	51,29%	39,70%
2009	8,69%	51,17%	39,46%
2010	9,10%	50,80%	38,08%
2011	7,06%	49,74%	41,40%
2012	4,91%	43,55%	50,23%
2013	4,61%	44,78%	48,66%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: BCE

GRÁFICO No. 7  
PORCENTAJE DE DESEMPLEO EN EL ECUADOR ÚLTIMOS 2 AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: BCE

### Análisis:

Como podemos darnos cuenta el comportamiento del desempleo en el Ecuador es de forma favorable en los últimos 2 años ha bajado de 8,69% a 6,88% es decir el 1,81% esto nos da a entender que ya no existe tantos desempleados en el país, su incidencia es directa y positiva porque nos permite ver que la mano de obra ecuatoriana se está haciendo uso en el Ecuador.



Por ende estaríamos hablando que en la cooperativa va afectar de forma directa esta variable del desempleo, porque si un socio solicita cualquier tipo de crédito este tiene con que hacer frente a la deuda y así no tendría problemas para cubrir sus gastos.

Mientras que el subempleo: podemos decir que se mantiene, no existe una variación significativa en los últimos dos años; esto podría ser por no estar las personas desempeñando sus actividades es decir no están ejerciendo su profesión sino simplemente están trabajando sin importarles sus destrezas y habilidades.

Este factor igual afecta a la economía ecuatoriana porque no están aportando al 100% con su servicio laboral, es decir están haciendo sus trabajos solo por el hecho de no mantenerse desempleados y no con satisfacción laboral.

Del mismo modo podemos hablar de la cooperativa que podría contar con subempleados es decir con personal no apto para realizar sus tareas encomendadas y esto tiende a que brinde servicios de mala calidad y afecta de forma directa a la cooperativa de estudio.

En cuanto al empleo pleno igual se mantiene estable, esto se puede dar porque el subempleo se mantiene fijo es decir no tiene un porcentaje representativo tanto en incrementarse como decrementarse. De la misma forma afecta de manera directa tanto al estado como a la cooperativa de estudio.

### **2.1.1.3. FACTOR POLÍTICO LEGAL**

#### **➤ MARCO LEGAL VIGENTE**

La política está compuesta por diferentes leyes que rigen e inciden en la actividad que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, y un factor importante que debe ser analizado es la corrupción.

#### **2.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que la Cooperativa pretende hasta el momento ofrecer un servicio eficiente y para esto es necesario que opte por la utilización de tecnología que se adapte a las necesidades.

##### **➤ TELECOMUNICACIONES**

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

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

##### **➤ AVANCE DE LA TECNOLOGÍA**

Varias organizaciones a nivel internacional han implantado nuevos software que permitan trabajar de manera eficiente y eficaz en instituciones financieras como es el caso de Chile y Argentina y de igual manera no se queda el Ecuador ya que es un país rico en desarrollo de software

#### **2.1.1.5. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO**

Respecto a los factores externos nos referiremos a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades la Cooperativa, estos factores se analizan desde el punto del Macroentorno y Microentorno, y así determinaremos su comportamiento actual y su impacto respecto a la cooperativa.

A continuación se presenta una matriz de factores externos, los cuales representan la situación actual, en la que se desenvuelve la Cooperativa y además se indica los implicados en cada factor para poder tener claro en que entorno está viviendo dicha cooperativa y poder establecer las estrategias necesarias para el crecimiento de la

misma de manera positiva no solo para sus empleados sino para todas aquellas personas que hacen uso de esta cooperativa.

#### 2.1.1.6. MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES DEL MACROENTORNO

TABLA No. 8

##### Matriz de Factores Externos Económicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA COOPERATIVA.	IMPLICADOS
<p><b>E.1 Inflación.</b></p> <p>Describe una disminución del valor del dinero en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia a la baja respecto al trimestre del año anterior (2012), la inflación se encuentra en el 3.48%</p>	<p>Ya que tiene un valor estable no existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que la misma muestra como pierde poder adquisitivo el dinero.</p>	<p>Gobierno</p> <p>Competidores</p> <p>Clientes</p>
<p><b>E.2 Impuestos</b></p> <p>Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley.</p>	<p>El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta existe una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos:</p>	<p>Afecta directamente y beneficiosamente ya que la Cooperativa al ser una Corporación deberá pagar un impuesto a la renta en los términos establecidos.</p>	<p>Clientes</p> <p>Administradores</p> <p>Gobierno</p>

<p><b>E.3 El PIB verde</b></p> <p>Calcula el impacto económico del agotamiento de los recursos naturales y su degradación bajo el marco metodológico de Naciones Unidas</p>	<p>Podemos darnos cuenta que esta variable es muy importante en la economía ambiental de nuestro país</p>	<p>Esta variable afecta de manera indirecta a la cooperativa porque los socios que solicitan créditos a la cooperativa tendrán que primero ver en que van hacer su inversión</p>	<p>Socios</p> <p>Competencia</p>
<p><b>E.4 Producto Interno Bruto</b></p> <p>Son todas las actividades realizadas en un determinado territorio y en un tiempo determinado</p>	<p>Como podemos darnos cuenta esta variables es muy importante en la economía de nuestro país en el 2010 es del 7.8%, a partir del 2011 fue de 8,6% y el 2012 termino con el 5,01%</p>	<p>Este factor afecta directamente y beneficiosamente a la Cooperativa porque podemos darnos cuenta que en el último año ha tenido un incremento el PIB.</p>	<p>Gobierno</p> <p>Empresas</p> <p>Competencia</p>
<p><b>E.5 Tasa Activa y Pasiva Referencial.</b></p> <p>Es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de</p>	<p>Estas tasas mantienen un comportamiento estable en relación a otros indicadores, las mismas se ha mantenido por largo tiempo entre el</p>	<p>Repercute directamente ya que las mismas son las que permitirán a la Cooperativa elaborar planes de inversión y</p>	<p>Gobierno.</p> <p>Empresas</p>

crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.	8.17%. lo que tiene que ver con la tasa activa y la tasa pasiva en 4.53%	proyectos de ampliación con mayor precisión.	Sector- Financiero
<b>E.6 Riesgo país.</b>  Hace referencia a la situación tanto política como económica de un país.	El riesgo país ha ido tomando una tendencia a la baja en los últimos años, esta variable debe ser considerada ya que puede variar repentinamente.	Aunque no afecta de manera significativa, ya que la cooperativa no necesitara la inversión extranjera, hay que tomarlo en cuenta desde el punto que es una debilidad a nivel general.	Gobierno.  Competidores

Realizado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 9

**Matriz de Factores Externos Sociales**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<b>S.1 Migración</b>  Traslado de personas de un lugar a otro para residir en él.	Existe una amplia tendencia a la migración en nuestro país, la gente está saliendo al exterior para	Esta variable no tiene un impacto significativo en lo que se refiere a la cooperativa, por lo que la mayor	Clientes.



TABLA No. 10

**Matriz de Factores Externos Político-Legales**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<p><b>PL.1 Marco legal vigente.</b></p> <p>Son las leyes existentes en lo referente a la constitución de la Cooperativa.</p>	<p>Existen trámites jurídicos demandados por la ley tanto para la constitución de una cooperativa.</p>	<p>No existe mayor impacto en la cooperativa, ya que las leyes se aplican a todas la cooperativas, y son leyes que se deberán seguir obligatoriamente</p>	<p>Gobierno</p> <p>Cooperativas</p>

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 11

**Matriz de Factores Externos Tecnológicos**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA.</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<p><b>T.1 Telecomunicaciones.</b></p> <p>Son las compañías que prestan servicios de comunicación necesarios para el funcionamiento de una empresa</p>	<p>El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado</p>	<p>Facilita la comunicación de la empresa con proveedores, clientes e intermediarios</p>	<p>Proveedores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Distribuidores</p>

<p><b>T.2 Avance de la tecnología</b></p> <p>Dado por los avances tecnológicos a nivel mundial y el apuntalamiento amigables con el medio ambiente.</p>	<p>El calentamiento global y la contaminación han inducido a que las empresas comiencen a fabricar y comercializar servicios tecnológicos que disminuyan la contaminación.</p>	<p>Impacta de buena manera en la Cooperativa ya que le brinda posibilidades de ofertar nuevos servicios, y abarcar un mercado más amplio.</p>	<p>Administradores</p> <p>Nuevos Clientes</p> <p>Competidores</p>
---	--	---	---

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 12

**Matriz de Prioridades Factores Económicos**

<p><b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b></p>	<p>Alta</p>	<p>Alta Prioridad</p>	<p>Alta prioridad</p>	<p>Media Prioridad <b>E.6.</b></p>
	<p>Media</p>	<p>Alta Prioridad <b>E.3., E.4; E.5.</b></p>	<p>Media Prioridad <b>E.1., E.2.</b></p>	<p>Baja Prioridad</p>
	<p>Baja</p>	<p>Media Prioridad</p>	<p>Media Prioridad</p>	<p>Media Prioridad</p>
		<p>Alto</p>	<p>Medio</p>	<p>Bajo</p>
<p>Probabilidad de Impacto</p>				

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**E.1:** Inflación

**E.2:** Impuestos

**E.3:** PIB Verde

**E.4:** PIB



### E.5: Tasas Activa y pasiva Referencial

### E.6: Riesgo país

Observamos que factores económicos como, los impuestos son de alto impacto para la empresa, por otro lado el riesgo país aunque tiene gran probabilidad de ocurrencia, no tiene un impacto considerable en la Cooperativa, las tasas activa y pasiva referencial se han mantenido constante, de ahí que su probabilidad de ocurrencia es media, pero se le debe tener en cuenta debido a que tienen un impacto significativo en la Cooperativa si no se maneja bien las captaciones, por último la inflación, el PIB que han mantenido una tendencia a la baja en los últimos tiempos tendría un impacto medio igual que su probabilidad a que se incremente.

TABLA No. 13

#### Matriz de Prioridades Factores Sociales

	Alta	Alta Prioridad	Alta prioridad	Media Prioridad
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad <b>S.2., S.3.</b>	Baja Prioridad <b>S.1.</b>
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
			Alto	Medio
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### S.1: Migración

### S.2: Clase social

### S.3: PEA

Dentro de los aspectos sociales podemos observar que los factores considerados tienen una probabilidad de ocurrencia media, aunque con impactos diferentes en la empresa, ya que la migración no tiene un impacto significativo en la cooperativa la clase social y el PEA tienen un impacto medio.

TABLA No. 14

**Matriz de Prioridades Factores Políticos**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>PL.1.</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**PL.1:** Marco jurídico vigente

Dentro de lo que se refiere a los factores políticos, se ha determinado que el marco jurídico vigente tiene una ocurrencia alta y una probabilidad de impacto alto ya que el marco jurídico debe ser estable para que no produzca incertidumbre dentro de lo que se refiere a toma de decisiones en cuanto a aspectos técnicos y legales, por lo mismo dentro del respectivo estudio legal se deberán toma en cuenta todos los factores para el equilibrio de la cooperativa.

TABLA No. 15

**Matriz de Prioridades Factores Tecnológicos**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>T.1, T.2</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**T.1:** Telecomunicaciones

**T.2:** Avance de la tecnología

Estos factores son de gran importancia para la cooperativa, ya que impactan de buena manera permitiéndole abaratar los costos de comunicación y dado que el avance de la tecnología tiene gran probabilidad de ocurrencia, esto predice que a largo plazo se necesitaran repuestos para las nuevas tecnologías.

TABLA No. 16

**Matriz de Perfiles Estratégicos Externos.**

Factor	CLASIFICACION DEL IMPACTO				
	Amenazas		Normal	Oportunidades	
	Grande Amenaza	Amenaza	E	Oportunidades	Grandes Oportunidades
Inflación		●			
Impuestos					●
PIB Verde		●			
PIB		●			
Tasas Activa y Pasiva Referencial				●	
Riesgo país				●	
Migración	●				
Clase social			●		
PEA				●	
Marco jurídico vigente			●		
Telecomunicaciones					●
Avance de la tecnología					●
Suma	1	3	2	3	3
<b>PORCENTAJE</b>	<b>8.33%</b>	<b>25%</b>	<b>16.67%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**Análisis**

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la cooperativa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza **8.33%**

Amenaza **25%**

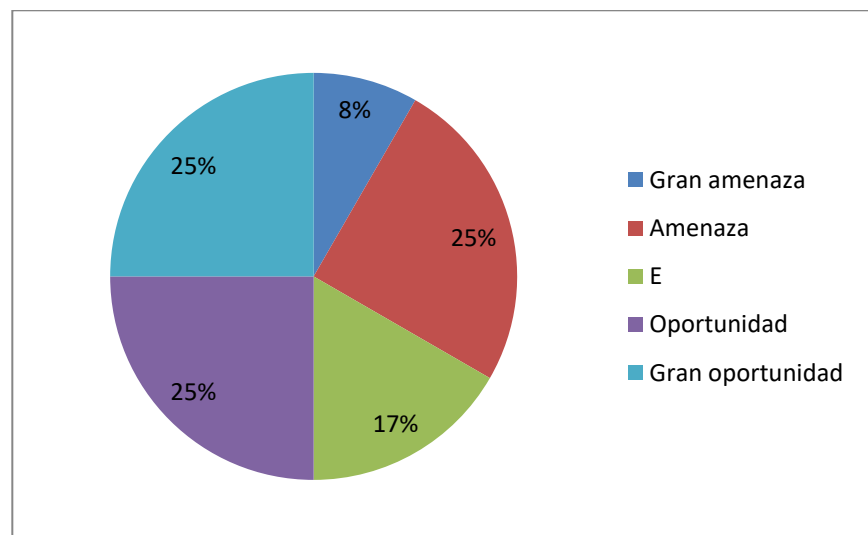
E **16.67%**

Oportunidad **25%**

Gran oportunidad **25%**

Por lo tanto se tendrá en cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que la cooperativa tenga datos más posible a la realidad.

GRÁFICO No. 8  
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA COOPERATIVA DEL  
MACROENTORNO



Fuente: Matriz Perfil Estratégico Externo  
Elaborado por: Las Autoras de la tesis

Obsérvese que en la matriz de perfiles estratégicos externos el 25% representa a las amenazas y el 25% a las oportunidades y el otro 25% representa a las grandes oportunidades que tiene la cooperativa como son:

### Amenazas

- ✓ Inflación
- ✓ PIB Verde
- ✓ PIB

## Oportunidades

- ✓ Tasa activa y pasiva referencia
- ✓ Riesgo país
- ✓ PEA

## Grandes oportunidades

- ✓ Impuesto
- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Avance de las telecomunicaciones

TABLA No. 17

### Matriz Impacto- Ocurrencia Externo

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>S.2, S.3, T.1, T.2, PL.1, S.1</b>	<b>Alta prioridad</b> <b>E.1</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>E.5, E.6</b>	Media Prioridad <b>E.2, E.3, E.4</b>	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Matriz Perfil Estratégico Externo  
Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### SIMBOLOGIA DE LA MATRIZ DESARROLLADA:

**E:** Factor Economía

**PL:** Factor Político Legal

**S:** Factor Social

**T:** Factor Tecnológico

TABLA No. 18

<b>MATRIZ DE CAPACIDAD ESTRATEGICA – MACRO ENTORNO</b>				
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>		<b>Respuesta</b>	
	Peso ponderado	Peso específico	Respuestas	Capacidad de Respuestas
<b>Inflación</b>	5	0,10	3	0.30
<b>Impuestos</b>	4	0,08	3	0.24
<b>PIB Verde</b>	5	0,10	4	0.40
<b>PIB</b>	5	0,10	4	0.40
<b>Tasas Activa y pasiva Referencial</b>	4	0,08	3	0.24
<b>Riesgo país</b>	3	0,05	5	0.25
<b>Migración</b>	3	0,05	5	0.25
<b>Clase social</b>	3	0,05	2	0.10
<b>PEA</b>	5	0,10	3	0.30
<b>Marco jurídico vigente</b>	4	0,08	4	0.32
<b>Telecomunicaciones</b>	5	0,10	4	0.40
<b>Avance de la tecnología</b>	5	0,10	5	0.50
<b>Suma</b>	<b>51</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>

Fuente: Matriz Perfil Estratégico Externo  
Elaborado por: Las autoras de la tesis

## 2.1.2. FACTORES DEL MICROENTORNO

**Micro-entorno:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.

### 2.1.2.1. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

Dentro del proceso investigativo de la situación actual se debe generar el análisis del entorno con actores que están más cerca de la entidad de estudio, esto quiere decir del análisis de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, además del análisis de

los clientes internos y externos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda”.

El entorno inmediatamente fuera de la Cooperativa es conocido como Microentorno o medio ambiente específico, en este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de la cooperativa en sus áreas funcionales, entre ellas:

- CLIENTES
- COMPETENCIA
- PROVEEDORES
- PUBLICIDAD

➤ **CLIENTES**

En el caso de los clientes se viene trabajando con el sector micro empresarial y productivo de la zona.

TABLA No. 19  
NÚMERO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA LTDA DEL  
PERIODO 2013

SOCIOS	TOTAL	Soc. Activos	Soc. Inactivos	Soc. Retirados	Hombres	Mujeres	Urbana	Rural
<b>Riobamba</b>	21,372	8,298	12,888	186	13,411	7,961	12,219	9,153

**Fuente:** información de la Cooperativa

➤ **COMPETENCIA**

A pesar del número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, dado el sector atendido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, su competencia directa se encuentra enfocada en las instituciones que otorgan micro crédito.



**CUADRO No.1**  
**Principales competidores**

<b>Bancos</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Mutualistas</b>
Procredit Pichincha (a través de Credife) Nacional de Fomento	Sagrario 9 de Octubre, Minga Ltda. Riobamba Ltda. etc.	Pichincha

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**CUADRO No. 2**  
**Servicios que ofrecen estas instituciones financieras**

<b>Bancos</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Mutualistas</b>
<b>Productos o servicios brindados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ahorro a la vista</li> <li>➤ Depósito a plazo fijo</li> <li>➤ Certificados de aportación</li> <li>➤ Ahorro encaje</li> <li>➤ Ahorro estudiantil</li> <li>➤ Capacitación a los socios</li> <li>➤ Créditos para toda necesidad</li> </ul>	<b>Productos o servicios brindados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ahorro a la vista</li> <li>➤ Depósito a plazo fijo</li> <li>➤ certificados de aportación</li> <li>➤ Cajeros automáticos y tarjetas de débito.</li> <li>➤ Créditos para toda necesidad</li> <li>➤ Cambio de cheques.</li> <li>➤ Giros postales.</li> <li>➤ Giro electrónico o transferencia bancaria</li> <li>➤ Depósito directo.</li> <li>➤ Asesores de inversión o planificadores financieros. Etc.</li> </ul>	<b>Productos o servicios brindados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesoría en Seguridad Laboral.</li> <li>➤ Infraestructura de Rescate.</li> <li>➤ Cobertura de Salud.</li> </ul>

Elaborado por: Las autoras de la tesis

## ➤ **PROVEEDORES**

Los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda:

A continuación se indican las empresas proveedoras y sus características de negociación:

TABLA No. 20

### **Lista de Proveedores de Mushuc Runa**

<b>EMPRESA</b>	<b>BIEN O SERVICIOS</b>
<b>PLAGYLIMP CIA.LTDA</b>	CONTROL DE PLAGAS – MANTENIMIENTO DE LIMPIEZA
<b>LATINOAMERICANA DE COMPUTADORAS</b>	TECLADOS MOUSE Y SUMINISTROS DE OFICINA

Fuente: Información de la Cooperativa

## ➤ **PUBLICIDAD**

La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa es ineficaz. Es preciso distinguir entre publicidad y otro tipo de actividades que también pretenden influir en la opinión pública, como la propaganda entre otras.

Podemos afirmar que existe una enorme variedad de técnicas publicitarias, desde un simple anuncio en una pared hasta una campaña simultanea que emplea periódicos, revistas, televisión, radio, Internet y otros medios de comunicación de masas.

La publicidad influye de manera significativa en la economía y en la sociedad, es un negocio de cambios que refleja los desarrollos rápidos de la tecnología y estilo de vida, en la preferencia del consumidor y en la investigación de mercados.

TABLA No. 21

**Lista de Medios de Comunicación de Mushuc Runa**

<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>PUNTO</b>	<b>COSTO</b>
Canal 29 Puruha AYLLU KAWSAY	TV 29	200 incluye IVA
Radio sensación	102.9	150 más IVA
Canal 13 TVS	TV 13	400 más IVA
Radio el buen sembrador	100.1	150 incluye IVA
Riobamba stereo familiar	107.3	200 más IVA
Radio stereo buenas nuevas	95.3	120 más IVA
Radio AIIECH	101.7	150 más IVA
Radio puntual	99.7	120 más IVA
Radio hola	98.9	80 más IVA
Deportes Riobamba stereo radio bc	89.3	100 más IVA
Radio futura	104.9	130 más IVA
Radio tricolor	97.7	600 más IVA
Radio andina	106.1	200 más IVA
Radio ternura	101.3	225 más IVA
Canal 29 ecuavision	TV 29	345 incluye IVA

**Fuente:** Información de la Cooperativa

**2.1.2.2. MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES DEL MICROENTORNO**

TABLA No. 22

**Matriz de los Factores Claves del Microentorno**

<b>FACTORES EMPRESARIALES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<b>FE1:</b> CLIENTES	Estable	Cartera de clientes aceptable	Gerente
<b>FE2:</b> COMPETENCIA	Estable	Con la nueva ley de Economía	Cooperativa

		popular y solidaria no existe la creación de nuevas Instituciones Financieras	Gobierno  Competencia
<b>FE3:PROVEEDORES</b>	Ascendente	Conocimientos de la existencia de la cooperativa en diferentes ciudades dentro y fuera de la provincia de Chimborazo	Socios  Cooperativa  Competidores
<b>FE4:PUBLICIDAD</b>	Ascendente	Imagen Institucional muy Posicionada	Cooperativa Competencia

**Fuente:** Información Provenida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

TABLA No. 23

### Matriz Impacto- Ocurrencia Microentorno

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad FE1, FE2</b>	<b>Alta prioridad FE4</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad <b>FE3</b>	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de Impacto				

**Fuente:** Matriz Perfil Estratégico Externo (Microentorno)  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

## SIMBOLOGÍA DE LA MATRIZ DESARROLLADA:

**FE1:** CLIENTES

**FE2:** COMPETENCIA

**FE3:** PROVEEDORES

**FE4:** PUBLICIDAD

TABLA No. 24

### Matriz de Perfil Estratégico (Microentorno)

Factor	CLASIFICACION DEL IMPACTO				
	Amenazas		Norma l	Oportunidades	
	Grande Amenaza	Ame naza	E	Oportun idades	Grandes Oportunidades
<b>CLIENTES</b>			●		
<b>COMPETENCIA</b>			●		
<b>PROVEEDORES</b>				●	
<b>PUBLICIDAD</b>					●
<b>PORCENTAJE</b>			<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Fuente: Matriz de los Factores Claves del Microentorno  
Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### Análisis

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la cooperativa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

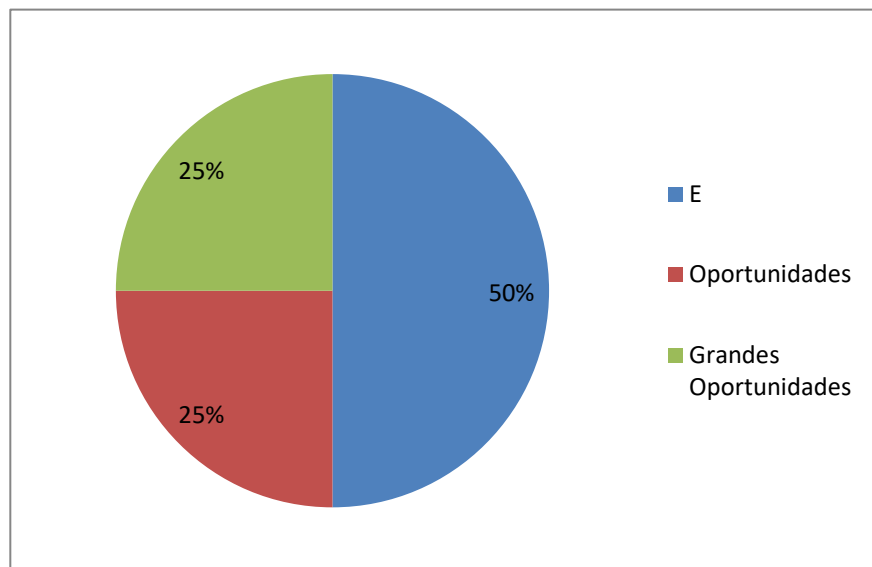
E **50%**

Oportunidad **25%**

Gran oportunidad **25%**

Por lo tanto se tendrá en cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que la cooperativa tenga datos más ajustados a la realidad que se vive en la misma.

GRÁFICO No. 9  
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA COOPERATIVA DEL  
MICROENTORNO



Fuente: Matriz Perfil Estratégico Externo (Microentorno)  
Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### Análisis

Obsérvese en el gráfico que el 50% representa al equilibrio como son:

- ✓ Clientes
- ✓ Competencia

TABLA No. 25

**Matriz Impacto- Ocurrencia Microentorno**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>FE1, FE2</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>FE3, FE4</b>	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Matriz Perfil Estratégico Externo (Microentorno)

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**SIMBOLOGÍA DE LA MATRIZ DESARROLLADA:**

**FE1:** CLIENTES

**FE2:** COMPETENCIA

**FE3:** PROVEEDORES

**FE4:** PUBLICIDAD

TABLA No. 26

<b>MATRÍZ DE CAPACIDAD ESTRATEGICA – MICRO ENTORNO</b>				
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>		<b>Respuesta</b>	
	<b>Peso ponderado</b>	<b>Peso específico</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Capacidad de Respuestas</b>
<b>Clientes</b>	5	0,29	3	0.88
<b>Competencia</b>	5	0,29	5	1.18
<b>Proveedores</b>	4	0,24	4	0.71
<b>Publicidad</b>	3	0,18	3	0.87
<b>Suma</b>	<b>17</b>	<b>1,00</b>		<b>3,63</b>

**Fuente:** Matriz Perfil Estratégico Externo (Microentorno)

**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Se hace especial referencia a conocer los asuntos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda con la finalidad de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión más integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

En este contexto nase la Cooperativa Mushuc Runa (hombre nuevo) Ltda. de la iniciativa de un grupo de jóvenes indígenas profesionales de Chibuleo, Pilahuin y Quisapincha de la provincia de Tungurahua el 17 de diciembre de 1997 con acuerdo Ministerial N 1820 del Ministerio de Bienestar Social, domiciliada ( Matriz) en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua (cierra centro del Ecuador) ; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios la Cooperativa Mushuc Runa ha logrado convertirse en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza.



La filosofía corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., es brindar servicio financiero en forma solidaria, entre los socios en el sector rural y urbano marginal, a través de ello consolidarse como líderes del Sistema Financiero rural y urbano marginal, contribuyendo al crecimiento y desarrollo socioeconómico del país.

## **MICROENTORNO**

Al identificar el Microentorno o medio ambiente interno estudiaremos aquellas fuerzas que se puede controlar, es decir que están dentro del alcance de la Cooperativa y en lo que ella tiene toda la intervención, básicamente consideraremos los siguientes aspectos:

- ANÁLISIS DEL MARKETING
- RECURSOS FINANCIEROS
- RECURSOS HUMANOS
- SERVICIOS

### **2.2.1. ANÁLISIS DEL MARKETING<sup>2</sup>**

Ciertamente, la tarea de llevar a cabo el análisis del marketing no es nada fácil, pues La Cooperativa Mushuc Runa no tiene un presupuesto fijo para invertir en publicidad pues estos costos no pueden distribuirse de la misma manera que los costos de venta, es decir, los costos de publicidad no pueden prorratearse en forma arbitraria.

Hablar de servicio de alta calidad es satisfacer las necesidades del cliente. En definitiva, en la base del marketing bien entendido está el principio de relación, que permite que las empresas adopten el punto de vista de sus clientes, sólo de esta forma seremos capaces de conseguir su confianza, un requisito indispensable para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

---

<sup>2</sup>Kotler Phillip, dirección de marketing, 10 edición, Pearson educación México 2001.

- Imagen Institucional
- Localización
- Cobertura

### **2.2.2. RECURSOS FINANCIEROS**

"Es el área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", también se dice que es "Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"

Dentro de esta función se ha analizado la capacidad de inversión que tiene la cooperativa, y la administración financiera que tenga la misma con la finalidad de tener una alta rentabilidad financiera para el beneficio de los socios y empleados de dicha cooperativa.

- Capital de Trabajo
- Cartera de créditos
- Monto de créditos
- Número de créditos
- Demanda
- Balanza comercial cooperativista

### **2.2.3. RECURSOS HUMANOS**

El recurso humano es importante en una empresa por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda tiene un talento humano de calidad para realizar las actividades que la Cooperativa requiere con eficiencia y eficacia.

El recurso humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda está calificado y apto para enfrentar retos en el ámbito administrativo, financiero y toma de decisiones, el mismo que tiene claro el cumplimiento de sus actividades, y a la vez mantienen una buena relación entre todos los miembros para poder realizar los trabajos que tienen que realizar en equipo.

Existe una permanente capacitación al personal, esto se la hace con el fin de contar con un personal idóneo que se encuentre al tanto de lo que sucede en el mundo externo e interno de la Cooperativa e ir mitigando los riesgos que se presentan a diario, para lo cual se hará un estudio a los socios, empleados y sus respectivos sueldos.

TABLA No. 27

### Sueldos y Salarios de los Empleados

<b>EMPLEADOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>
<b>ING.CESAR PANDI</b>	JEFE DE AGENCIA	3476
<b>SRTA. BLANCA CHACA</b>	JEFE DE INVERSIONES	823
<b>SRTA. SANDRA COPA</b>	ANALISTA DE CREDITO	450
<b>SR. JUAN CARLOS YEPEZ</b>	ANALISTA DE CREDITO	450
<b>SRTA. ANA CURILLO</b>	CAJERA	517
<b>SR. GUALO FRANCISCO</b>		944
<b>SRA. ELSA FLORES</b>	SECRETARIA	652
<b>SR. BENJAMIN ILBAY</b>	ASESOR DE CREDITO	752
<b>SR. MARIO TOAPANTA</b>	ASESOR DE CREDITO	536
<b>SR. MESIAS PACA</b>	ASESOR DE CREDITO	733
<b>SR. CARLOS BUENAÑO</b>		1158
<b>SR. SEGUNDO TIPAN</b>		450
<b>SR. EDGAR PACHA</b>		450

**Fuente:** Información de la Cooperativa

- Socios
- Empleados
- Sueldos

#### 2.2.4. SERVICIOS

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

- Crédito
- Inversión
- Rentabilidad
- Oferta

## 2.2.5. MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES DEL ANÁLISIS INTERNO

TABLA No. 28

Matriz de Factores Interno del Marketing

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA COOPERATIVA.	IMPLICADOS
<p><b>M.1: Imagen Institucional</b></p> <p>Describe la imagen que tiene la cooperativa a través de sus logotipos, colores y formas diferentes de presentación.</p>	<p>Este factor se mantiene muy estable ya que tienen su imagen plasmado en el mercado sin tener confusión con otra institución financiera en ningún aspecto</p>	<p>El impacto es directo, porque se tiene su propia identidad sin tener que copiar a ninguna de la competencia es por eso que los socios tienen confianza.</p>	<p>Administradores Competidores Socios Proveedores</p>
<p><b>M.2: Localización</b></p> <p>Es el lugar estratégico donde se ubica la cooperativa para poder competir de forma directa e indirecta.</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, por ubicarse en un lugar estratégico donde puede captar socios e ir aumentando su cartera de clientes.</p>	<p>No existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que existen otras cooperativas que se encuentran a su alrededor.</p>	<p>Administradores Competidores Clientes</p>
<p><b>M.3: Cobertura</b></p> <p>Todo aquello que la institución debe cubrir para que no exista una demanda insatisfecha</p>	<p>Este factor se mantiene estable por tratarse de una institución financiera solvente y con gran prestigio.</p>	<p>Existe un impacto muy fuerte porque se ve reflejado en el crecimiento de socios de la misma.</p>	<p>Administradores</p>

Realizado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 29

**Matriz de Factores Interno de las Finanzas**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA.</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<p><b>F.1:Capital de trabajo</b> Es el recurso necesario para realizar una actividad económica en un determinado lugar, territorio o nación</p>	<p>Se mantiene estable ya que gracias al crecimiento de socios de la cooperativa cuenta con un número significativo de inversionistas y de ahorristas para la cooperativa</p>	<p>El impacto es de manera positiva por ser solventes y así poder atender a las necesidades de los clientes</p>	<p>Administradores  Socios</p>
<p><b>F.2:Cartera de créditos</b> Hace referencia a los montos de créditos que se han entregado.</p>	<p>Se mantiene estable este factor por existir una solvencia para hacer frente a los montos requeridos por parte de los socios</p>	<p>El impacto es directo, y muy positivo por no tener que negar dichos créditos por falta de presupuesto</p>	<p>Administradores  Competidores socios</p>
<p><b>F.3:Monto de créditos</b> Es la cantidad de dinero que el cliente necesita para operar en alguna actividad ya sea económica o financiera</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, porque se cuenta con suficiente presupuesto para otorgar los créditos solicitados.</p>	<p>No existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que existen numerosas cantidades de clientes que solicitan crédito por el prestigio que tiene dicha cooperativa.</p>	<p>Administradores  Competidores  Clientes</p>

<p><b>F.4:Número de créditos</b></p> <p>Cantidad de créditos otorgado a los clientes</p>	<p>Es ascendente porque en su gran mayoría de socios están solicitando créditos para emprender alguna actividad</p>	<p>El impacto es negativo porque el crecimiento se ve muy significativo y caería en una demanda insatisfecha</p>	<p>Administradores Socios</p>
<p><b>F.5: Demanda</b></p> <p>Es la Cantidad de un producto o servicio que un individuo desea comprar en un periodo determinado.</p>	<p>Su comportamiento es ascendente porque existe una elevada cantidad de solicitudes de crédito</p>	<p>El impacto es negativo porque se puede llegar a tener una demanda insatisfecha por parte de la cooperativa.</p>	<p>Administradores Socios</p>
<p><b>F.6: Balanza Social Cooperativista.</b></p> <p>Aparece como una herramienta de la gestión socioeconómica que les facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas a los/as asociados/as</p>	<p>Su comportamiento es moderado porque se mantiene equilibrado, sin tender al alta ni a la baja.</p>	<p>El impacto es positivo, porque se mantiene equilibrado entonces esto hace que la cooperativa se sienta respalda.</p>	<p>Administradores Socios</p>

Realizado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 30

**Matriz de Factores Interno de Recursos Humanos**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA.</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<p><b>RH.1: Socios</b> Son aquellas personas que hacen uso de la cooperativa</p>	<p>Este factor está en crecimiento debido al prestigio que tiene la cooperativa, a sus años deservicio y a su alta responsabilidad que tiene con sus socios</p>	<p>El impacto es directo, porque la cooperativa se ha ganado un espacio muy importante en el mercado de la ciudad de Riobamba.</p>	<p>Administradores  Competidores</p>
<p><b>RH.2: Empleados</b> Son aquellas personas que brindan sus servicios profesionales</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, por contar con personal que rinde de acorde a las necesidades de la cooperativa.</p>	<p>No existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que existen gente que está capacitándose a diario</p>	<p>Administradores  Competidores Clientes</p>
<p><b>RH.3: Sueldos</b> Es aquel monto de dinero que reciben los empleados y trabajadores.</p>	<p>Este factor se mantiene más o menos estable por estar pagando un salario justo y digno a sus empleados.</p>	<p>Se mantiene estable por tener un personal satisfecho con sus remuneraciones</p>	<p>Administradores  Competidores</p>

Realizado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 31

**Matriz de Factores Interno de Servicios**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES.</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO EN LA COOPERATIVA.</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<p><b>S.1: Crédito</b> Es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero.</p>	Este factor se está acelerando, es decir está en crecimiento debido a su gran cantidad de demanda por parte de los clientes	El impacto es directo, porque existe un mercado insatisfecho que aún no está siendo cubierto por la cooperativa	Administradores socios
<p><b>S.2: Inversión</b> La cantidad de dinero necesaria para poner en marcha un negocio</p>	Está en crecimiento por existir un prestigio de la cooperativa en el mercado local y nacional	No existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que existen otras cooperativas.	Administradores Competidores Clientes
<p><b>S.3: Rentabilidad</b> Es la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera.</p>	Esta variable no está participando de manera positiva a pesar de existir una gran cantidad de clientes, de la misma forma existe una gran cantidad de morosidad	El impacto es muy desfavorable debido a que existe una alta cartera vencida	Administradores
<p><b>S.4: Oferta</b> Es la Cantidad de un producto o servicio que un</p>	Se mantiene debido a que primero se hace un análisis de los créditos para entregarlo.	Es desfavorable para la cooperativa debido a que no está satisfaciendo	Administradores Clientes



productor individual está dispuesto a vender.		las necesidades de los clientes	
---	--	---------------------------------	--

Realizado por: Las Autoras de la tesis

TABLA No. 32

**Matriz de Prioridades Factores de Marketing**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>M.1, M.3</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>M.2</b>	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**M.1:** IMAGEN INSTITUCIONAL

**M.2:** LOCALIZACIÓN

**M.3:** COBERTURA

Observamos que factores del marketing como es la Imagen Institucional, y la cobertura son de alto impacto, mientras que la localización se mantiene en un impacto considerable para la cooperativa.

TABLA No. 33

**Matriz de Prioridades Factores de Recursos Financieros**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>F.1</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>F.2, F.3</b>	Media Prioridad <b>F.4, F.5, F.6</b>	Baja Prioridad

	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**F.1:** CAPITAL DE TRABAJO

**F.2:** CARTERA DE CRÉDITOS

**F.3:** MONTO DE CRÉDITOS

**F.4:** NÚMERO DE CRÉDITOS

**F.5:** DEMANDA

**F.5:** BALANZA SOCIAL COOPERATIVISTA

Observamos que factores de recursos financieros como es el Capital de trabajo es de alta prioridad, mientras que la cartera del crédito y el monto del crédito se mantienen en alta prioridad media, y por último los números de créditos y las demandas se mantienen en también en media prioridad media.

TABLA No. 34

**Matriz de Prioridades Factores de Recursos Humanos**

	Alta	Alta Prioridad <b>RH.1</b>	Alta prioridad	Media Prioridad
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Media	Alta Prioridad <b>RH.2, RH.3</b>	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

**RH.1:** SOCIOS

## **RH.2: EMPLEADOS**

## **RH.3: SUELDOS**

Podemos observar que los socios son el factor clave de una institución es por eso que aquí se mantienen en alta prioridad mientras que los empleados y sueldos se mantienen en alta prioridad media.

TABLA No. 35

### **Matriz de Prioridades Factores de Servicios**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>S.1, S.2, S.3</b>	<b>Alta prioridad</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>S.4</b>	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de Impacto				

**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

## **S.1: CRÉDITO**

## **S.2: INVERSIÓN**

## **S.3: RENTABILIDAD**

## **S.4: OFERTA**

En cuanto al factor de los servicios podemos observar que los créditos, la inversión y la rentabilidad son de alta prioridad mientras que la oferta es de prioridad media.

TABLA No. 36

**Matriz de Perfiles Estratégicos Análisis Interno.**

Factor	CLASIFICACION DEL IMPACTO				
	Amenazas		Normal	Oportunidades	
	Grande Amenaza	Amenaza	E	Oportunidades	Grandes Oportunidades
Imagen Institucional			●		
Localización			●		
Cobertura				●	
Capital de trabajo			●		
Cartera de créditos		●			
Monto de créditos			●		
Número de créditos			●		
Demanda				●	
Balanza Social Cooperativista				●	
Socios					●
Empleados					●
Sueldos			●		
Crédito		●			
Inversión	●				
Rentabilidad		●			
Oferta			●		
<b>Suma</b>	1	3	7	3	2
<b>Porcentaje</b>	6.25%	18.75%	43.75%	18.75%	12.50%

Fuente: Matriz de los Factores Claves del Análisis Interno  
 Elaborado por: Las Autoras de la tesis

## ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la cooperativa como una fortaleza o, una amenaza o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza **6.25%**

Amenaza **18.75%**

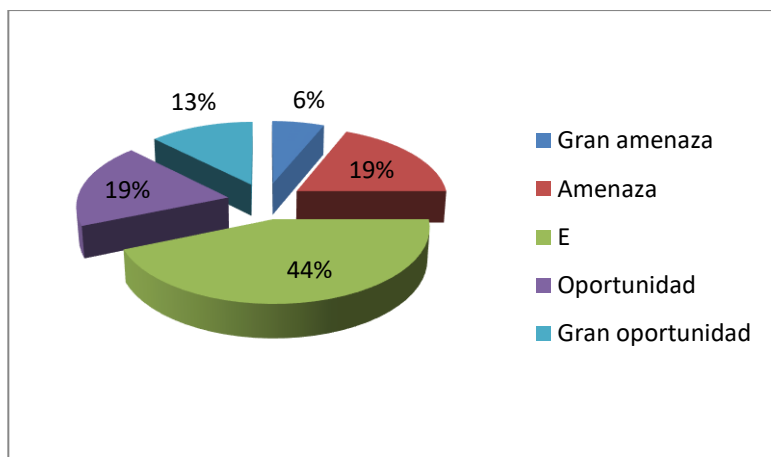
E **43.75%**

Oportunidad **18.75%**

Gran oportunidad **12.50%**

Por lo tanto se tendrá en cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que la cooperativa tenga datos más posible a la realidad.

GRÁFICO No. 10  
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LA COOPERATIVA DEL  
MACROENTORNO



**Fuente:** Matriz Perfil Estratégico Análisis Interno  
**Elaborado por:** Las Autoras de la tesis

Obsérvese que en la matriz de perfiles estratégicos análisis interno el 44% se mantiene equilibrado las mismas que pertenecen a las siguientes variables:

### Equilibrado

- ✓ Imagen Institucional
- ✓ Localización
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Monto de créditos
- ✓ Número de créditos
- ✓ Sueldos
- ✓ Oferta

TABLA No. 37

### Matriz Impacto- Ocurrencia Análisis Interno

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta Prioridad</b> <b>M.1, M.2, M.3, RH.1, S.3</b>	<b>Alta prioridad</b> <b>F.5, F.6</b>	<b>Media Prioridad</b>
	Media	Alta Prioridad <b>F.1, F.3, S.1, S.2</b>	Media Prioridad <b>F.2, RH.2, S.4</b>	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad <b>F.4, RH.3</b>	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Matriz Perfil Estratégico Análisis interno

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

### SIMBOLOGIA DE LA MATRIZ DESARROLLADA:

**M:** MARKETING

**RF:** RECURSOS FINANCIEROS

**H:** RECURSOS HUMANOS

## S: SERVICIOS

TABLA No. 38

MATRIZ DE CAPACIDAD ESTRATEGICA – ANÁLISIS INTERNO				
Factor	Impacto		Respuesta	
	Peso ponderado	Peso específico	Respuestas	Capacidad de Respuestas
Imagen Institucional	5	0.08	3	0.25
Localización	5	0.08	3	0.25
Cobertura	5	0.08	4	0.33
Capital de trabajo	4	0.07	3	0.20
Cartera de créditos	3	0.05	3	0.15
Monto de créditos	3	0.05	5	0.25
Número de créditos	2	0.03	4	0.13
Demanda	4	0.07	4	0.27
Balanza Social Cooperativista	3	0.05	3	0.15
Socios	4	0.07	5	0.33
Empleados	3	0.05	2	0.10
Sueldos	2	0.03	4	0.13
Crédito	3	0.05	5	0.25
Inversión	4	0.07	2	0.13
Rentabilidad	5	0.08	4	0.33
Oferta	5	0.08	3	0.25
<b>Suma</b>	<b>60</b>	<b>1.00</b>		<b>3.52</b>

Fuente: Matriz Perfil Estratégico Análisis interno  
Elaborado por: Las autoras de la tesis

### 2.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Para desarrollar la solución estratégica a los problemas estratégicos identificamos primeramente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa a través de la utilización de la MATRIZ FODA, este análisis se lo hará en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), en relación con la propia organización (ahí entran en juego las fortalezas y las debilidades).<sup>3</sup>

<sup>3</sup>WWW,INFOMIPYMES.COM

Una vez realizado en profundidad el análisis de la situación, tanto externo como interno el siguiente paso es el análisis FODA o DAFO las Fortalezas y las Debilidades se centran en factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos.

La segunda sección del análisis FODA es un estudio de las Oportunidades y Amenazas que existen en el entorno, este análisis se centra en factores externos a la organización, tanto las oportunidades como las Amenazas existen independientemente de la cooperativa.

El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá conocer y evaluar cuatro conceptos (dos internos de la cooperativa y dos externos) que serán esenciales a la hora de establecer los objetivos dentro de nuestro plan.

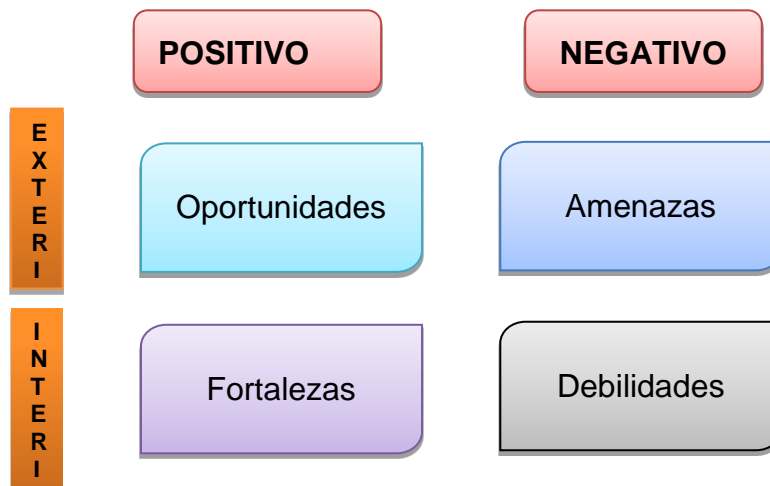
Además, debemos realizar un análisis referente a los cuatro componentes: dos los consideramos desde el punto de vista positivo, perceptibles por lo tanto de favorecer los objetivos que nos planteemos (fortalezas y oportunidades) y los otros dos complicaran y hasta podrán llegar a impedir el logro de los objetivos fijados (debilidades y amenazas).

En la presente investigación se definen las Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.



GRÁFICO No.11

FODA



Fuente: Análisis Situacional

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

## ANÁLISIS INTERNO

### 2.3.1. FORTALEZAS

Puntos fuertes, características internas de la cooperativa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los objetivos; añadiendo que el estudio debe ser serio y en profundidad.

Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores probabilidades de éxito las posibles amenazas. Debe hacerse todo lo posible por preservarlas.

### 2.3.2. DEBILIDADES

Consideremos puntos débiles o debilidades, las características internas de la cooperativa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; añadiendo que el estudio debe ser serio y en profundidad.

Son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.3.3. AMENAZAS**

Se entiende por amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la cooperativa y que pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos que se fijan en la cooperativa.

Son circunstancias que provienen del ambiente externo y están fuera de nuestro control. Pueden perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad e influir de manera negativa en la consecución de metas y objetivos. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

### **2.3.4. OPORTUNIDADES**

Consideramos oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la cooperativa y que puedan ayudar para la consecución de los objetivos que se fijan en tal organización.

Son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico que están fuera de nuestro control. Su principal particularidad es factible de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

### 2.3.5. MATRIZ FODA

CUADRO No. 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Infraestructura propia y adecuada.</p> <p>F2: Baja rotación de personal gracias a que la cooperativa cuenta con personal altamente capacitado.</p> <p>F3: Evolución de la cooperativa: en los últimos años se ha diversificado el servicio.</p> <p>F4: Tecnología.</p> <p>F5: Confianza en la cooperativa por parte de los socios.</p> <p>F6: Crecimiento de los activos.</p> <p>F7: Crecimiento de créditos.</p> <p>Poseen reglamento general</p> <p>F8: Estar funcionando durante 43 años en el mercado financiero.</p> <p>F9: Experiencia en el sector del cooperativismo.</p>	<p>D1: La comunicación: se realiza en forma tradicional, debido a que no existe una retroalimentación entre los departamentos que conforman la cooperativa.</p> <p>D2: Falta de especialización en el recurso humano.</p> <p>D3: Falta de Publicidad</p> <p>D4: No se da un seguimiento a los convenios que se ha logrado con las instituciones educativas y otros</p> <p>D5: Ausencia de información histórica referente a trabajos de planificación.</p> <p>D6: Deficiente delegación de funciones.</p> <p>D7: Presupuesto limitado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Incremento de la Construcción</p> <p>O2: Convenios con instituciones</p> <p>O3: La obsolescencia planeada de los equipos tecnológicos y de los reactivos ha ocasionado que muchos de los estudios especializados que se realizaban se hayan suspendido debido</p>	<p>A1: La inflación: por su tendencia alcista, actualmente no se siente sus efectos por la inyección de recursos por parte del gobierno a la economía del país y se produce una aparente estabilidad en los ingresos de los socios.</p> <p>A2: Ordenanzas Municipales</p>

<p>al alto costo que implicaría su realización.</p> <p>O4: Des financiamiento en el presupuesto general del estado:</p> <p>O5: Extensa oferta académica de educación Superior y Posgrado:</p> <p>O6: Existe un incremento de socios de manera significativa.</p> <p>O7: Realizar capacitaciones oportunas de motivación y búsqueda de rentabilidad.</p> <p>O8: Clientes insatisfechos de la banca pública.</p> <p>O9: Realizar cambios en la forma de captación de socios.</p>	<p>A3: Crisis Mundial</p> <p>A4: Leyes gubernamentales</p> <p>A5: El poder adquisitivo: disminuye por efectos de la inflación</p> <p>A6: Pobreza: ha aumentado esto hace que los socios ya no inviertan en sus pequeños negocios.</p> <p>A7: Riesgo país: ha aumentado debido al no pago de la deuda externa</p> <p>A8: Inseguridad jurídica.- las leyes tributarias, laborales vigentes no favorecen el desarrollo empresarial de empresas internacionales.</p> <p>A9: Remesas de los migrantes: en estos últimos meses a afectad de forma directa y muy significativa, debido a la crisis mundial que se está viviendo.</p> <p>A10: Impuestos: incrementos en las recaudaciones tributarias, barreras arancelarias para la importación de materia prima todo esto implica un incremento en el precio final al consumidor</p> <p>A11: Restricción leyes migratorias : incrementa los índices de deportaciones, aumenta el desempleo en el país y por consiguiente la pobreza afectando los ingresos de la cooperativa</p> <p>A12: Crisis Económica mundial: impide la inversión extranjera, genera inestabilidad a nivel interno del país</p>
--	--

	<p>A13: 90% de participación en el mercado por parte de la competencia</p> <p>A14: Énfasis por la calidad del servicio por parte de la competencia actual</p> <p>A15: Inversión en investigación y desarrollo en el área de los conocimientos por parte de la competencia.</p>
--	--

Fuente: Análisis Situacional

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

## 2.4. MATRIZ BCG

### 2.4.1. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ BCG

#### ❖ Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la cooperativa y/o del mercado

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos:

TABLA No. 39

Cooperativas	Créditos AÑO (1) 2011	Créditos AÑO (2) 2012	Participación en el mercado en base al último año
<b>Mushuc Runa</b>	8,068,548.66	8,667,313.00	35.77%
<b>Sagrario</b>	6,997,000.00	7,000,000.00	28.89%
<b>Riobamba</b>	7,950,000.00	8,560,900.00	35.33%
<b>TOTAL</b>	23,015,548.66	24,228,213.00	100.00%

Fuente: Datos de las mismas cooperativas

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) aplicamos la siguiente formula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Tendríamos el siguiente resultado:

$$tc = 24,228,213.00 - 23,015,548.66 / 23,015,548.66 = 5.27\%$$

Es decir que los montos de los créditos han aumentado en un 5.27% 2012, respecto de las colocaciones del año 2011.

#### ❖ **Cálculo de la Participación Relativa**

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de colocaciones de la última gestión 2012 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada Cooperativa en base al total de Créditos, y utilizar esos datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de colocaciones, para cualquiera de los caso el resultado será el mismo. Reemplazando a los datos obtenemos lo siguiente:

$$CM = \frac{8,667,313.00}{8,560,900.00} = 1.01$$

En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo.

Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

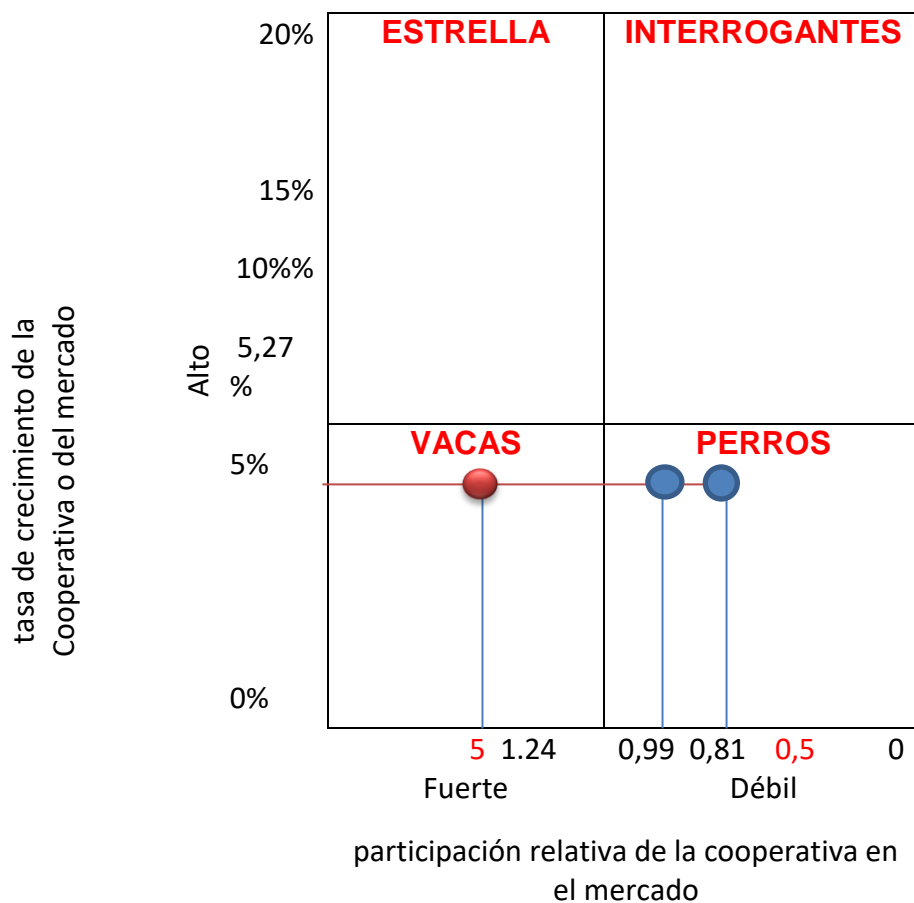
TABLA No. 40

Cooperativas	CM
Mushuc Runa	1.24
Sagrario	0.81
Riobamba	0.99

Elaborado por: Las Autoras de la tesis

## 2.4.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ BCG

GRÁFICO No. 12



Como podemos observar la participación relativa de la cooperativa en el mercado es muy positiva es decir, se mantiene entre vacas y perros, entre vacas podemos observar que tiene una participación de 1.24 es decir muy buena, mientras que en

perros esta entre 0.99 y 0.81 es decir esta sobre el cero (0) esto nos indica que la cooperativa se encuentra en una posición muy favorable

### **2.4.3. ESTRATEGIAS TÍPICAS POR SEGMENTOS DE LA MATRIZ BCG**

#### **➤ Estrategias del segmento Interrogación.**

Normalmente cuando uno está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir:

1º alternativa; si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar este servicio del mercado o cambiarlo por otro.

2º alternativa si SI, es posible ganar mayor participación en el mercado la Cooperativa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

#### **➤ Estrategias del segmento Estrella**

Como requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al servicio, de parte la cooperativa que esta en este segmento.

#### **➤ Estrategia del segmento Vaca**

Ocupan el tercer cuadrante, se encuentran en un mercado de débil crecimiento pero con una cuota de mercado relativamente alto es decir el liderazgo, las estrategias va reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos,



descuentos en pago de créditos a tiempo o brindando un valor añadido a los servicios, evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes el gasto se transforma en una inversión.

➤ **Estrategias del segmento Perro**

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el servicio es muy malo mejorarlo y relanzarlo (inversión), y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

En este segmento afortunadamente se puede emplear cualquier estrategia de marketing y/o de producción para que se logre si o si subir la participación del mercado por encima del 0.5 y lo más próximos a 1 o mejor ser igual o más que 1 y dejar de ser PERRO y ser VACA.

## **CAPÍTULO III**

### **4. PROPUESTA: ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DEL SEGMENTO PREFERENCIAL COMO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA” LTDA.**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El sistema financiero constituye uno de los ejes más importantes en el proceso de desarrollo de los pueblos.

En este contexto las cooperativas de ahorro y Crédito se han convertido en una alternativa de desarrollo y apoyo a la economía Popular y Solidaria, las mismas que a través de sus servicios financieros contribuyen a mejorar las condiciones de vida generalmente de las pequeñas empresas.

Es menester entonces contar con herramientas administrativas que coadyuven a generar una efectiva gestión financiera, por lo que se ha visto necesario la elaboración de estrategias para la creación del segmento preferencial de comercialización de crédito de la cooperativa Mushuc Runa, tendiendo a mejorar la captación de créditos y a canalizar de la mejor manera el crédito productivo.

Las estrategias para canalizar el crédito al segmento preferencial y apoyar al sector productivo está constituido por algunos componentes que interrelacionados entre sí permitirán mejorar la Gestión Financiera.

Luego se procede hacer el estudio de mercado para conocer cuál es el servicio que mayor demanda tiene en dicho mercado segmentado.

Se hace un direccionamiento estratégico para identificar al segmento preferencial y proceder a crear las estrategias para el crédito al sector productivo.

## 4.2. **JUSTIFICACIÓN.**

Para ganar espacio en el mercado se realizara diferentes estrategias para la creación del segmento preferencial como canal de comercialización de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuc Runa” Ltda. Con la finalidad de tener un mercado objetivo en donde trabajar con este tipo de crédito

El contar con herramientas de trabajo, en este caso con estrategias permitirá que la cooperativa mantenga una cartera saludable, se establezca un adecuado análisis financiero que mitigue el riesgo, se determinen políticas claras y definidas para la colocación recuperación de la cartera.

## 4.3. **OBJETIVOS**

### 4.3.1. **GENERAL**

- Segmentar el mercado preferente para comercializar el crédito productivo como producto estrella, que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.

### 4.3.2. **ESPECÍFICOS**

- Investigar el mercado para identificar el segmento objetivo.
- Determinar características de mercado objetivo.
- Detectar los clientes potenciales para comercializar el crédito productivo que brinda la cooperativa.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.4. ENCUESTA APLICADA A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA LICTO DEL CANTÓN RIOBAMBA

**Sexo del socio? Y**

**Edad?**

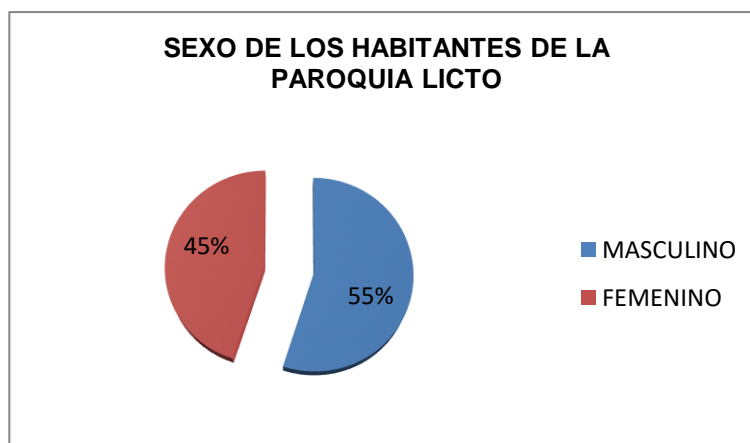
Para realizar esta tabla se hace una combinación bi-variada de las variables sexo y edad de los habitantes de la Parroquia Licto del cantón Riobamba los mismos que se detallan a continuación.

TABLA No 41  
HABITANTES DE LA PARROQUIA LICTO  
EDAD Y SEXO

EDAD	MASCULINO		FEMENINO		Frecuencia	% TOTAL
	TOTAL	%	TOTAL	% FEMENINO		
22-28	20	6	23	7	43	12
29-35	41	12	39	11	80	23
36-42	68	19	49	14	117	33
43-49	29	8	20	6	49	14
50-56	20	6	18	5	38	11
57-63	15	4	11	3	26	7
<b>Suma</b>	<b>193</b>	<b>55</b>	<b>160</b>	<b>45</b>	<b>353</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 13



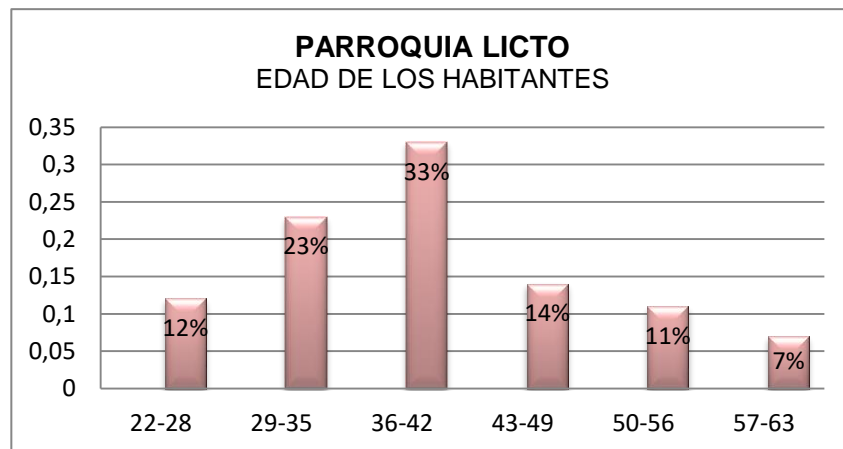
FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

## Análisis

Con relación a este grafico sobre el sexo de los habitantes de la Parroquia Licto del Cantón Riobamba, obsérvese que: el 55% de los habitantes son de sexo masculino y 44% de sexo femenino. Se puede decir que en la parroquia Licto existe mayor cantidad de habitantes de sexo masculino.

Esta información es de suma importancia para la Cooperativa ya que se puede dar cuenta que la gran mayoría de potenciales socios son del género masculino, pero no se puede descuidar el alto porcentaje de mujeres involucradas en actividades económicas. Por tanto se necesita recabar mayor información para obtener un segmento de mercado más específico.

GRÁFICO No. 14



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

## Análisis

En este grafico se puede observar que las edades de los habitantes de la Parroquia Licto es el 12% de 22 a 28 años, el 33% son de 36 a 42 y el 7% son de 57 a 63 años. Se podría decir que en la Parroquia Licto la mayor parte de los habitantes tienen entre 36 y 42 años, según los resultados obtenidos se pudo fijar un segmento de mercado más específico que está dado por personas de edad promedio, mientras que en una edad de 22 a 28 no existe en gran número, esto podría ser porque la mayor cantidad de jóvenes tienden a migrar a países extranjeros.

**¿Usted es socio de algún banco o cooperativa del cantón Riobamba? ¿Cuál?**

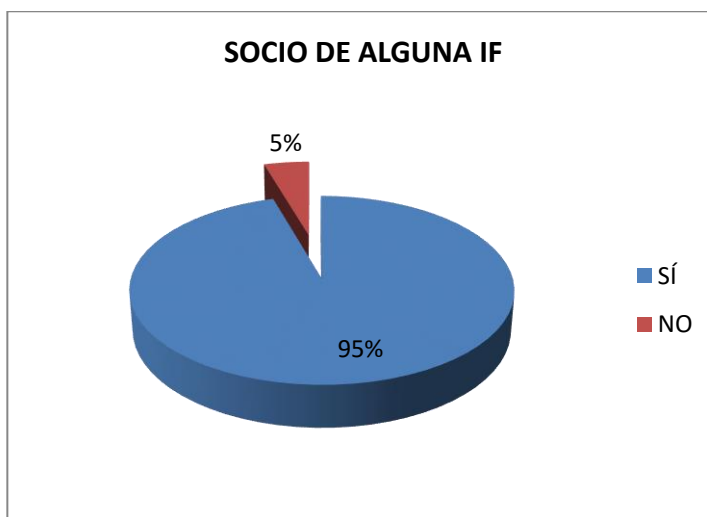
TABLA No. 42

**SOCIOS DE ALGUNA INSTITUCIÓN FINANCIERA  
DEL CANTÓN RIOBAMBA**

<b>SOCIO DE ALGUNA IF</b>	
<b>SÍ</b>	<b>337</b>
<b>NO</b>	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>353</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 15



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

**Análisis**

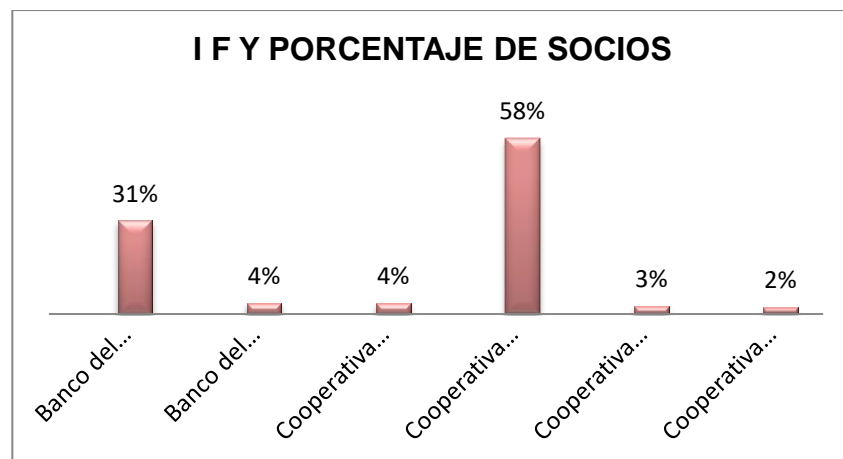
Obsérvese en este grafico que el 5% de los habitantes de la Parroquia Licto afirman no ser socios de ninguna institución financiera del Cantón Riobamba, mientras que el 95% aseguran que si son socios de alguna institución financiera.

TABLA No. 43  
 INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE SON SOCIOS  
 LOS HABITANTES DE LICTO

		%
<b>Banco del Fomento</b>	103	31
<b>Banco del Pichincha</b>	12	4
<b>Cooperativa Riobamba</b>	12	4
<b>Cooperativa Mushuc Runa</b>	194	58
<b>Cooperativa Sagrario</b>	9	3
<b>Cooperativa Minga Ltda.</b>	7	2
<b>Total</b>	337	100

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
 ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 16



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
 ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

### Análisis

Se puede observar en este gráfico de los 337 que afirman ser socios de una institución financiera el 31% son socios del Banco Nacional del Fomento, el 58% de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., y el 2% de la Cooperativa Minga Ltda.

Esto nos da a entender que la mayor competencia para la Cooperativa Mushuc Runa es el Banco Nacional de Fomento, esto puede ser por los beneficios que da esta institución financiera por ser del estado.

## ¿Usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.?

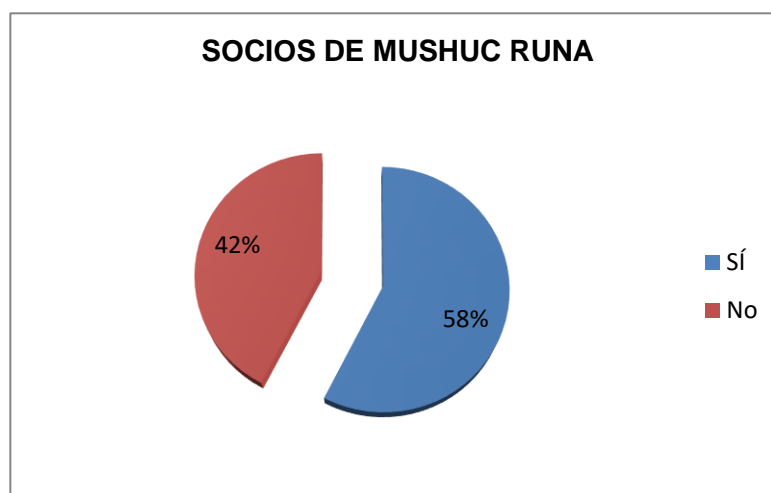
TABLA No. 44

### CANTIDAD DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA

SOCIOS DE MUSHUC RUNA	
Sí	194
No	143
Total	337

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 17



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

### Análisis

Para realizar este gráfico nos enfocamos ya solo en 337 encuestados de los habitantes de la Parroquia Licto, ya que solo esa cantidad de encuestados afirmaron en la pregunta anterior ser socios de alguna institución financiera, por ende el resto no son socios de Mushuc Runa Ltda. es por eso que podemos observar en este gráfico que de los 337 habitantes de la parroquia Licto a quienes se les hizo esta pregunta el 58% aseguran ser socios de la cooperativa, mientras que el 42% contestaron que no son socios de la misma, esto quiere decir que algunas instituciones financieras están dando los mismos servicios o están aplicando las mismas políticas que Mushuc Runa.



## ¿Usted ha solicitado un crédito en dicha cooperativa?

TABLA No. 45  
CANTIDAD DE CRÉDITOS SOLICITADOS

CRÉDITOS SOLICITADOS	
SÍ	178
No	16
<b>Total</b>	<b>194</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRAFICO No. 18



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

### Análisis

Para analizar esta pregunta solo se tomaron en cuenta a los 194 encuestados que afirmaron ser socios de la Cooperativa Mushuc Runa, de los cuales el 92% contestaron que si han solicitado crédito en dicha cooperativa mientras que el 8% son socios pero no han solicitado ningún crédito, es decir hacen uso de los servicios que brinda la misma, tal vez por sus buenas políticas que ellos manejan, o por ser una Cooperativa muy solvente y con gran posición en el mercado por sus años al servicio de la comunidad.

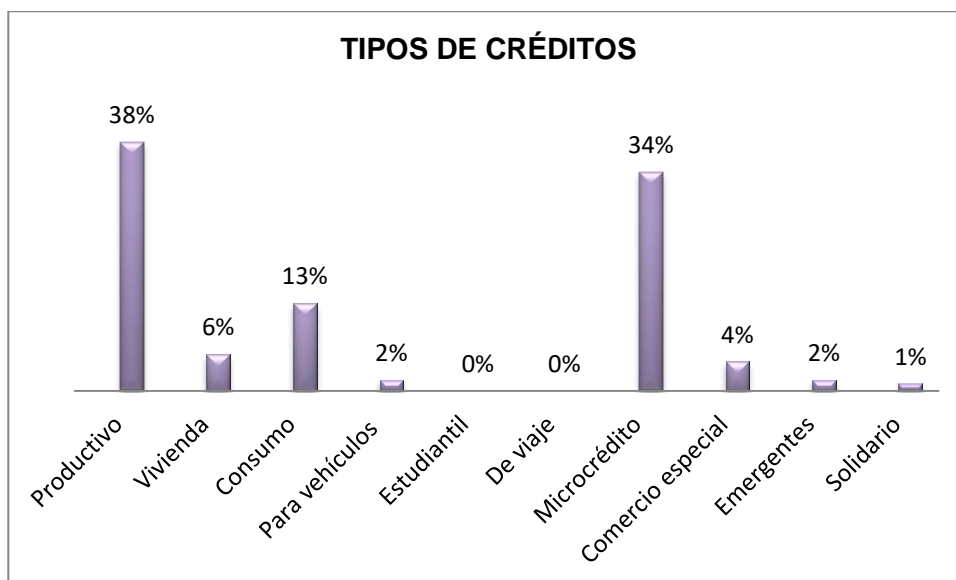
## ¿Tipo de crédito que usted solicitó?

TABLA No. 46

CRÉDITOS		%
Productivo	68	38%
Vivienda	10	6%
Consumo	24	13%
Para vehículos	3	2%
Estudiantil	0	0%
De viaje	0	0%
Microcrédito	60	34%
Comercio especial	8	4%
Emergentes	3	2%
Solidario	2	1%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 19



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

## **Análisis**

De los 194 encuestados, en este grafico ya solo constan 178 como el 100% de los encuestados porque ellos son los que han solicitado diferentes tipos de créditos en dicha cooperativa, ya que lo que nos interesa saber es los tipos de créditos que más solicitan los socios de la Cooperativa, porque la segmentación de mercado o más bien dicho el lugar donde más solicitan créditos es la Parroquia Licto según datos proporcionados por la Cooperativa de estudio, ahora lo que nos interesa saber es que crédito es el más solicitado por los socios, es por eso que se detallan a continuación.

El 38% han solicitado crédito productivo, el 13% de consumo y el 34% microcrédito

Esta información es muy importante para segmentar el o los tipo(s) de crédito más solicitados de la cooperativa por parte de los socios ya que el propósito de este trabajo de investigación es buscar cual es el crédito más solicitado por los socios para crear estrategias para el o los mismo(s).

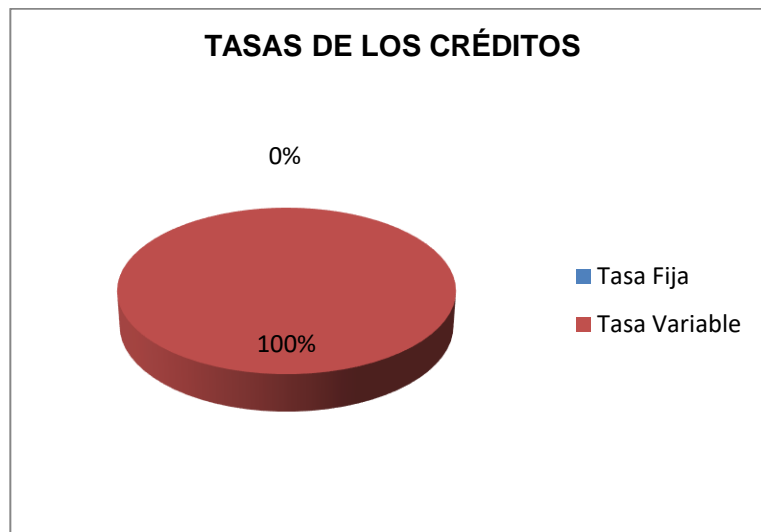
### **¿Tipo de tasa a la que le otorgó el crédito?**

TABLA No. 47  
TIPO DE TASA DE CRÉDITO

<b>TASA DE CRÉDITO</b>	
<b>Tasa Fija</b>	<b>0</b>
<b>Tasa Variable</b>	<b>178</b>
<b>Total</b>	<b>178</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 20



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

### Análisis

Obsérvese en este grafico que todos los créditos otorgados son a tasa variable, esta información es muy importante para crear estrategias para los créditos que otorgan dentro de esta cooperativa.

### ¿ A qué tipo de actividad se dedica usted?

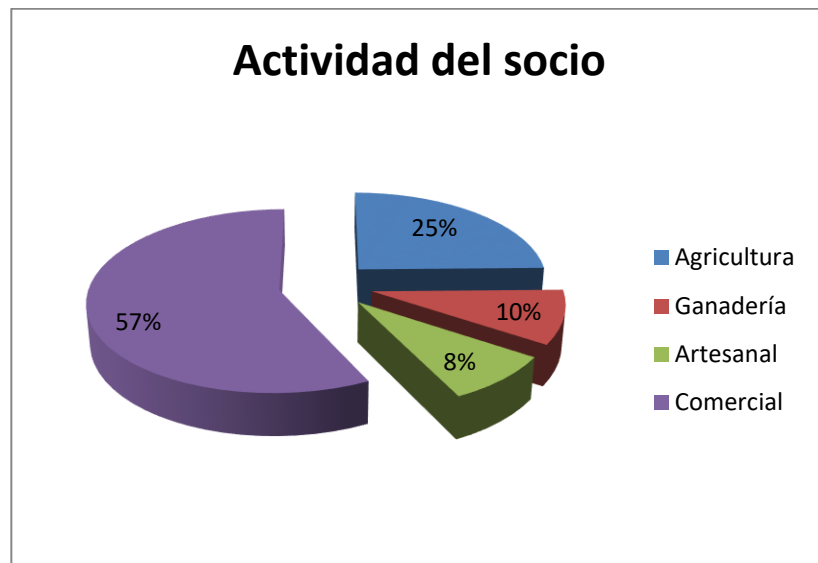
TABLA No. 48

#### TIPO DE ACTIVIDAD DEL SOCIO

Actividad del socio	
Agricultura	44
Ganadería	17
Artesanal	15
Comercial	102
<b>Total</b>	<b>178</b>

FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

GRÁFICO No. 21



FUENTE: Encuesta 20 abril 2013 Parroquia Licto  
ELABORADO POR: Las autoras de la tesis

### **Análisis**

Como podemos observar, de las diferentes actividades a las que se dedican los socios, el 57% corresponden al comercio, el 25% a la agricultura, el 10% a la ganadería y el 8%% a las artesanías.

### **¿Cuál es su criterio acerca del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.?**

“Muy buena todos los servicios que brindan, porque no se demoran en los tramites, tampoco son exagerados los requisitos que ellos solicitan para otorgar un crédito y gracias al crédito que me otorgaron pude comprar el material necesario para poder mejorar mi negocio y así obtener mayor cantidad de ingresos económicos”

“Excelente en todos los servicios que ellos brindan, ya que gracias al crédito que me otorgaron pude ampliar mi local y así tengo mejor clientela y puedo competir con los negocios más grandes y mejore mis ingresos y puedo hacer estudiar a mis hijos”

De acuerdo a lo que los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. afirman se puede decir que para ellos no se les ha hecho difícil poder acceder a los diferentes créditos que otorga la misma, porque los requisitos que solicitan

son muy fáciles de cumplir, esto podría ser una debilidad para la Cooperativa ya que todos pueden acceder a los créditos sin ningún tipo de dificultad.

## CUADRO DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

CUADRO No. 4

Edad	Sexo	%M	% F
22-63 años	M-F	55	45
SOCIO DE ALGUNA IF	Si	No	Total
	337	16	353
SOCIOS DE MUSHUC RUNA	Si	No	Total
	194	143	337
CRÉDITOS SOLICITADOS	Si	No	Total
	178	16	194
TIPO DE PRÉSTAMO	Quirografario	Hipotecario	Total
	118	60	178

### 4.5. IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO

Se hizo a través de la observación, buscando nuevas oportunidades de mercado. Para nuestro trabajo nos basamos en las primarias: Investigaciones por parte de departamentos internos de la cooperativa, en este caso en el departamento de créditos para conocer qué sector del cantón Riobamba es el que más créditos solicitan en dicha cooperativa.

A esta información obtenida por parte de la cooperativa se aplicó las encuestas en dicho mercado para enfocarnos al tipo de crédito que más solicitan los socios.

La información proporcionada por parte del personal de créditos nos manifestó que el sector que más créditos solicitan dentro del cantón Riobamba es la parroquia Licto, es por eso que se hizo el estudio de mercado en ese sector para ver qué tipo de crédito es el que más solicita los socios de dicho cantón.

#### 4.6. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO PREFERENCIAL

La Parroquia Licto es el lugar adecuado para comercializar el crédito productivo ya que los habitantes de este cantón son los que demandan más este tipo de crédito que ofrece la cooperativa Mushuc Runa, por esta razón Licto tiene todas las características para considerarlo como nuestro mercado objetivo.

La parroquia Licto se encuentra ubicada dentro del cantón Riobamba.

Significa “Tierra angosta”. Ya en el 1605 estaba conformado por ayllus como los Basquitay, Cachua, Chisan, etc.

**Población:** 4.380 habitantes;

**Altitud:** 2.754 m .s.n.m.;

**Temperatura:** 13°C ;

**Atractivos turísticos:** Loma de Tunshi, cerro Tulabug.

**Fiestas:** Carnaval, San Pedro y del Señor de La Agonía.

**Artesanías:** tejidos de lana, ollas y tiestos de barro

Figura 2: mapa de la Parroquia Licto



#### 4.7. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO PREFERENCIAL, CRÉDITO PRODUCTIVO

##### **Modalidad del préstamo:**

Crédito Productivo: Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas y comerciantes que se enmarca exclusivamente en las actividades lícitas en tales operaciones y de ellas sus derivados.

**Plazos:** Los plazos máximos de pagos serán revisados permanentemente por la Comisión de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General y/o a propuesta de estos, el Consejo de Administración aprobará o negará su vigencia, las mismas que guardaran concordancia con las políticas establecidas, la situación económica financiera de la Cooperativa, la actividad a financiar, la modalidad del crédito y las condiciones del mercado, pero como máximo se establece lo siguiente.

- El plazo para préstamos, será hasta un máximo de ocho años.

**Garantías:** las garantías constituyen respaldo del crédito ante eventualidades de no pago por el usuario; las mismas que serán calificadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General y la aprobación por la Comisión de Crédito y/o estamento resolutorio correspondiente a satisfacción de la cooperativa, pudiendo ser estas:

- **Aval personal solidario.-** ser socio de la cooperativa, persona solvente moral y económicamente con actividad y domicilio conocido por la cooperativa.

Ante eventual incumplimiento del deudor, el aval o vales responderán con los depósitos que tuvieran en la Cooperativa y/o bienes personales hasta la total cancelación del crédito más los intereses y gastos que ocasionaren en la recuperación del mismo.

- **Prendaria.-** cuando la cooperativa financie la adquisición de maquinarias, vehículos y otros bienes productivos, preferentemente estos bienes constituirán garantía, total previa calificación y a satisfacción de la Cooperativa.



- **Hipotecaria.-** constituida por un bien inmueble;(terreno, casa, departamento o edificio)

Queda terminantemente prohibido a directivos, funcionarios y empleados servir en calidad de garantes.

Los garantes cooperados deben estar con sus obligaciones al día y haber pagado más del 50% del préstamo, deberán primeramente ser analizadas sus garantías en cuanto a su solvencia y capacidad de pago.

El socio sujeto de préstamo, realizara el trámite respectivo y presentara garantías a satisfacción de la cooperativa.

#### **Monto del crédito productivo:**

El monto del crédito productivo queda establecido por la relación “encaje-préstamo”, capacidad de pago y garantías a favor de la cooperativa, pero como máximo el 75% del total de la inversión.

#### **Los montos establecidos serán:**

- a) Prestamos cuyo capital sea hasta \$ 500,00 USD con firmas del deudor y un garante, con la presentación de la copia y originales de la cedula de ciudadanía y certificados de votación.
- b) Prestamos cuyo capital sea hasta \$ 2.000,00 USD con firmas de deudores y un garante, en forma solidaria, con la presentación de la copia y original de la cedula de ciudadanía y certificado de votación y de ingresos.
- c) Prestamos de 2.001,00 hasta 4000,00 USD con la presentación de copias de escritura notariada, copias y originales de cedula de ciudadanía, certificados de votación y de ingresos, en este caso corresponde deudores y garantes solidarios.
- d) Prestamos de \$ 4.001,00 hasta \$ 15.000,00 USD, con garantías prendarias y/o hipotecarias del deudor o garante en su caso y presentación de copias y originales de cedula de ciudadanía, certificados de votación y de ingreso.

#### 4.8. TIPO DE CRÉDITO MÁS SOLICITADO POR LOS SOCIOS

De acuerdo con las encuestas aplicadas en la Parroquia Licto del Cantón Riobamba pudimos darnos cuenta que el crédito con mayor demanda en el mercado es el crédito productivo con el 38%, esto nos permite enfocarnos en este tipo de crédito para el cual se va a crear dichas estrategias y se solicitara los siguientes requisitos para otorgar el crédito productivo.

##### ✓ **Solicitud de Crédito**

Este documento será proporcionado por la Cooperativa con un formato coherente y propio para que el socio y garante (s) llenen toda la información que ésta contenga, las solicitudes deben presentarse llenas con letra legible, con esferográfico o a máquina, no debe contener manchones ni borrones, ni información falsa, al final los solicitantes y garante (s) respectivamente deben firmar con la rúbrica registrada en la cédula de identidad, siendo importante porque de esta forma el socio está aceptando la operación solicitada y autorizando a la Cooperativa la verificación de los datos proporcionados.

##### ✓ **Copia de Cédula de Identidad**

La copia de la cédula debe ser clara, sin alteraciones de ningún tipo y debe estar vigente.

Este documento nos da a conocer la edad real del socio, su nombre verdadero, su estado civil; en caso de que el solicitante o el garante (s) sean casados, deberán presentar la misma documentación pertinente de sus respectivos cónyuges.

Solo en caso de que el socio o garante esté separado por más de 1 año, se podrá exceptuar la copia de cédula de los cónyuges, presentando por supuesto una declaración juramentada que avale esta situación.

##### ✓ **Copia del RUC**

Según la ley ecuatoriana, todo negocio propio debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) para tomar forma legal; el trámite es gratuito pero la persona debe tener conocimientos básicos para poder hacer las declaraciones mensuales

y no tener problemas de clausura del negocio. Si bien puede ser un limitante para aplicar a un crédito, hay que señalar que la no existencia de RUC en un negocio, puede ser causal de clausura, y por tanto el riesgo existente en esto es muy alto para la cooperativa. Por tal motivo, es factible que si el socio no tiene RUC, es sujeto de recomendación del Oficial si se exige o no este documento para aprobar la operación, o en su defecto, se pedirá al socio que regularice este documento a lo largo de su operación y que sea obligatorio para la nueva operación.

✓ **Copia de las dos últimas declaraciones de IVA**

Si tenemos un crédito que nos presenta copia del RUC necesitamos de manera obligatoria las dos últimas declaraciones del IVA

✓ **Certificado original de proveedores(dos)**

En un crédito de microempresa el documento que nos sustenta la existencia de un negocio es el certificado de proveedor ya que con el mismo podemos obtener la información de:

- Tiempo de ser cliente
- Monto de compras
- Plazo del crédito
- Experiencia en pagos

Además para que este documento tenga validez debe estar firmado por la persona dueña del negocio o representante de ventas, la firma no debe tener alteración alguna, los certificados deben ser presentados originales y no copias. El certificado de proveedor tendrá una validez de 30 días para el análisis así que debe constar la fecha de emisión del mismo y para las confirmaciones deben constar los números de teléfono de la empresa y la dirección de la misma.

En el caso de ser negocios muy informales que no tengan proveedores fijos, se podrán aceptar certificados de honorabilidad de personas que conozcan al socio y puedan dar referencias de la actividad que realiza.

✓ **Alquiler de propiedades (si posee)**

Si el socio obtiene ingresos por alquiler de propiedades debe adjuntar la copia de los contratos de arrendamientos que mantenga con sus arrendatarios debidamente firmados y vigentes. Con el respectivo documento que sustente la propiedad del inmueble.

✓ **Honorarios profesionales (si posee)**

Si el socio trabaja en la modalidad de honorarios profesionales debe presentar un certificado de trabajo y adicional a esto debe presentar la copia de las tres últimas facturas cobradas.

✓ **Giros de exterior (si posee)**

Si el socio mantuviera un ingreso adicional que provenga de giros de algún familiar que se encuentre en el exterior y desee poner ese ingreso para aumentar su capacidad de pago, debemos solicitar como soporte del mismo los comprobantes de los tres últimos meses emitidos por la institución financiera o de transferencia.

✓ **Copia de la matrícula del vehículo (si posee)**

Si el socio en la solicitud de crédito declara que es propietario de un vehículo debe sustentar la información con la copia de la matrícula que debe estar vigente, a nombre del socio o cónyuge y sin ninguna observación que impida a venta. En el caso de no estar a nombre del socio o su respectivo cónyuge, se deberá presentar la copia del contrato de compra y venta legalizado. Esto certificará el valor para su respectiva declaración de bienes y respaldo patrimonial correspondiente.

✓ **Copia de la carta de pago de impuesto predial de casa o terreno (si posee)**

En caso de que el socio tenga casa propia o posea alguna extensión de terreno

debe presentar el certificado de gravámenes o la copia de la carta de pago de impuesto predial máximo del año anterior al vigente. Con esto el socio completa su capacidad patrimonial para respaldar la operación de crédito. En caso de urbanizaciones, cooperativas o sector rural donde no se entreguen las cartas de impuesto predial, podrá presentarse una carta del presidente de la Junta Parroquial o autoridad competente.

#### **4.8.1. DESTINO DEL CRÉDITO**

Los créditos que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. son destinados al segmento preferencial, pero por tratarse del trabajo de Crear estrategia para el mercado preferente de créditos se tomara en cuenta solo al crédito productivo por ser el que tiene mayor demanda en el mercado.

##### **Crédito Productivo**

Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.

Se define a la operación de crédito cuya fuente de repago provenga de ingresos independientes o variables sean estos ingresos por negocio propio, honorarios profesionales comisión por ventas, arriendos, giros del exterior, etc

Si bien, la caracterización según normas establecidas por la Superintendencia de Bancos a cerca de la fuente de repago para considerar como cartera de crédito productivo; hay que considerar también la estabilidad del negocio. La cooperativa considerara crédito productivo con un funcionamiento de al menos dos años.

Este fundamento se ha demostrado a través de estudios realizados por el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, que el 65% de las empresas desaparecen antes de los 15, meses y las que superan los dos años, se mantienen un 45%.

#### 4.8.2. DEL PRÉSTAMO DEL CRÉDITO PRODUCTIVO

Tienen derecho a solicitar crédito productivo de parte de la Cooperativa todos aquellos socios que se encuentren cumpliendo plenamente los requisitos para ser considerados como tales. A más de los requisitos siguientes:

- No haber sido sancionado o demandado, por el incumplimiento en el pago de obligaciones de créditos anteriores.
- No ser garante de un préstamo que se halle vencido o en proceso de demanda.
- Haber asistido a las Asambleas Generales Ordinarias o extraordinarias.
- No tener saldos vencidos en préstamo vigente, y tener cancelado más del 50% de la obligación inicialmente contratada.

#### 4.9. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

##### 4.9.1. PERSPECTIVA FINANCIERA:

Dentro de la perspectiva financiera se han identificado los siguientes puntos más relevantes para las estrategias.

**Generación sostenida de ingresos:** El crecimiento de los ingresos debe incrementar mediante crecimiento por los préstamos otorgados, así también por otros ingresos que se puedan generar.

**Asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento del patrimonio cooperativo:** Es el fin último, la cooperativa deberá ser auto sostenible y para ello involucra que el patrimonio pueda fortalecerse promoviendo una adecuada rentabilidad.

**Disminuir gastos.-** El análisis de costos no sólo debe centrarse en los costos reales sino en los costos de oportunidad, a partir de los distintos grupos y subgrupos de actividades identificadas en la cadena de valor del ciclo operacional o productivo, para centrar la atención en las categorías de costos que los diferencia con la competencia o con alternativas estratégicas, así mismo la calidad de cartera y los

niveles de eficiencia en los gastos administrativos son claves para el control de costos

**Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y de los asociados.-** El crecimiento de la cooperativa depende de los recursos con que pueda financiar ese crecimiento, por lo tanto el control de la liquidez es muy necesario para una actividad financiera creciente sana de la cooperativa, involucrando una mayor rentabilidad.

#### 4.9.2. PERSPECTIVA ASOCIADOS

Dentro de la perspectiva Asociados se han identificado los siguientes

**Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa.-** Entregar soluciones financieras y no financieras que permita mejorar la confianza en la Cooperativa y en los servicios que presta para agilizar los préstamos de producción y así ellos puedan acceder fácilmente a estos.

**Incrementar la adhesión de nuevos asociados / minimizar la deserción de asociados.-** Para un aceleramiento en el crecimiento se deberá diversificar la cartera de productos y servicios financieros y no financieros, de acuerdo a las necesidades de los socios de los diferentes ámbitos de acción de la cooperativa, se deberá mejorar los mecanismos de fidelización de los socios para que puedan acceder al crédito productivo.

**Incrementar el bienestar de los asociados.-** Brindar una excelente atención de servicio al socio: El socio requiere de un buen trato, trámites simplificados y tasas competitivas.

#### 4.9.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Dentro de la perspectiva de los Procesos internos se han identificado los siguientes puntos más relevantes para las estrategias.

**Asegurar mayor interacción / integración de los miembros y estamentos de Mushuc Runa.-** se requiere mejorar los canales de integración e interacción entre

los diversos estamentos existe desconexión por lo que no es posible lograr el objetivo de mejorar los procesos de la cooperativa y agilizar los trámites para los créditos productivos.

**Mejorar el conocimiento de los colaboradores.-** La adecuada selección de los colaboradores y la continua capacitación y asesoría en diversas temáticas.

**Estandarizar procesos.-** Desarrollo de una tecnología acorde a la realidad de Mushuc Runa que permita una adecuada evaluación, así como acelerar los procesos de seguimiento y recuperación de los créditos productivos, que son procesos críticos de la cooperativa.

**Ofrecer un portafolio de Productos y servicios Integrales.-** Planeación, promoción e innovación en el desarrollo de productos y servicios en captaciones colocaciones, es un proceso clave en la generación continua de nuevos productos y servicios tanto en captaciones como en colocaciones por parte de equipos de trabajo de la cooperativa. Esta actividad es urgente para la creación de nuevos productos en captaciones de recursos y sobre todo para canalizar el crédito productivo en el mercado que ya se encuentra segmentado que en este caso es la parroquia Licto del cantón Riobamba.

**Reducir el riesgo De las unidades de negocio y nuevos negocios.-** Es necesario el fondeo y distribución de recursos: La obtención de recursos tanto internas como externas y su adecuada distribución es una tarea prioritaria en la cooperativa.

#### 4.9.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de la perspectiva de los Aprendizaje y Crecimiento se han identificado los siguientes puntos más relevantes para la estrategia.

**Ganar acceso y/o Representatividad ante todas las instituciones financieras dentro del cantón.-** se debe procurar buscar la representatividad en las diversas asociaciones cooperativas nacionales o extranjeras a través del crédito productivo que ofrece dicha cooperativa.



**Impulsar el desarrollo de Promotores competentes y comprometidos.-** Las metas de trabajo de cada promotor es una tarea prioritaria a realizar en el corto plazo.

**Tener y mantener Colaboradores competentes y comprometidos.-** Colaboradores que hacen bien su trabajo debido a que están adecuadamente calificados y que se les paga de acuerdo a sus resultados es parte fundamental de la estrategia.

**Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa.-** Los formatos y software de gestión de información, evaluación crediticia que permitan un adecuado control y monitoreo, así como la infraestructura de seguridad y de apoyo físico permitirán lograr los objetivos más apremiantes.

**Contar con una dirigencia Competente y comprometida.-** Los directivos capacitados y que colaboren activamente en la gestión y la promoción de los valores cooperativos dentro de las reuniones y asambleas generales.

#### 4.9.5. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Se considera que en la cooperativa existen cuatro actividades estratégicas sobre las que se deberán cambiar los enfoques operativos.

**Captación de aportes y ahorros.** La captación de aportes y ahorros es el pilar de la cooperativa de ahorro y crédito, y su dinámica debe ser fortalecida con el remozamiento de los productos actuales y con la incorporación de productos nuevos adaptados a las necesidades de los asociados para incrementar mayor captación y de la misma forma poder otorgar mayores créditos productivos ya que este es el producto estrella en el mercado meta Parroquia Licto.

**Gestión de la cartera crediticia.** La cartera concentra la mayor parte de los activos de la organización, y es la responsable de la gran mayoría de los resultados, tanto los económicos como los de impacto social. La cooperativa debe dotar de tecnología y profesionalismo toda la cadena de gestión del riesgo crediticio, empezando por el diseño mismo de la actividad de crédito productivo, el apoyo a

los colaboradores, el diseño de los instrumentos de crédito, la selección de los socios y la cobranza.

**Desarrollo de servicios complementarios.** La intermediación financiera no está limitada o circunscrita a crédito y ahorro. La búsqueda del mayor volumen de negocio realizado por el asociado en la cooperativa, unido a sinergias operativas y funcionales debe ser el norte del desarrollo de dichos servicios complementarios.

**Gestión de la red de miembros.** Si bien en otras organizaciones esto se enfoca como publicidad y mercadeo, en la cooperativa Mushuc Runa el activo más importante es su red de miembros por lo que la gestión de la misma pasa a ser una función primaria. Algunos elementos a atender son: cobertura que permita la fijación en el entorno, fidelización de la membresía, equilibrio entre los miembros activos en ahorros y los miembros activos en créditos productivos, vínculos fuertes con la comunidad, son las tareas principales.

#### 4.9.6. ACTIVIDADES DE APOYO.

**Infraestructura.** La cooperativa debe avanzar un proceso de acercamiento al socio, llegando a los terrenos de los asociados, con la gama de servicios y productos que ofrece en este caso a la parroquia Licto del Cantón Riobamba con el crédito productivo, por ser el crédito estrella, es decir el más solicitado por los socios.

**Sistema de información y comunicación.** La cooperativa debe fortalecer estas áreas para pasar a la vanguardia. Se requiere la construcción de bases de datos que permitan acceso rápido y confiable a la diversa gama de información, así como mejora de la página web, transacciones en línea y demás.

**Gestión financiera.** La cooperativa debe regir más agresivamente en las disciplinas financieras que le permitan una armoniosa gestión de los recursos, en un adecuado equilibrio que potencie el bienestar de los asociados. Las disciplinas financieras deben enmarcarse dentro de las normas de regulación y supervisión vigentes.

**Gestión de los recursos humanos.** Los recursos humanos deben ser colocados en la dimensión justa y exacta que requiere la cooperativa. Su desarrollo debe ser centrado en la creación de capacidades de cambio continuo.

**Gestión de las operaciones y la calidad total.** El servicio al asociado debe ser reenfocado desde la disciplina de la calidad total, procurando la optimización constante de procesos y recursos.

#### 4.10. **CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS**

La Cooperativa Mushuc Runa Ltda ha de enfocarse en el desarrollo de mercado y productos, tiene la opción de consolidarse dentro de sus mercados actuales o de abrir nuevas oportunidades de negocio; sin embargo, tenemos actualmente altos costos fijos, además que existe la constante amenaza de cambios legales, lo cual sugiere cautela con los gastos, especialmente los gastos fijos. La decisión debe tomar en cuenta la existencia de nichos de mercado insatisfechos.

##### 4.10.1. **POLÍTICAS**

- ❖ Escuchar a nuestros socios y mejorar los servicios.
- ❖ Democratizar los servicios financieros para que estos sean accesibles a todos los segmentos del mercado objetivo a través del crédito productivo.
- ❖ Incentivar más el trabajo en equipo, con adecuadas condiciones laborales, con liderazgo proactivo y participativo del talento humano en una estructura de desarrollo institucional.
- ❖ Fortalecer los procesos de gestión mediante la mejora continua orientada al asociado y en pro de generar mayor rentabilidad, en cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa y garantizar solvencia como transparencia y agilidad ante el socio /cliente.
- ❖ Marcar el principio del cooperativismo y de actitud como entidad de desarrollo, que promueve la asociatividad y la generación de economías de trabajo bajo el enfoque de las economías solidarias.
- ❖ Mantener informados a sus socios/clientes, de sus actividades y acciones realizadas.

- ❖ Promover nuestras acciones y tareas diarias en base al código de ética y reglamento interno de trabajo.
- ❖ Ser parte de la comunidad, mantenemos los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad social y ambiental.

#### 4.10.2. **DECISIÓN ESTRATÉGICA**

Del análisis está demostrado que Mushuc Runa tiene la capacidad de apalancarse en sus costos fijos para generar más negocio, sin embargo debe prepararse para capturar, retener y fidelizar a sus socios. Esto dará como resultado que los costos fijos (derivados de sus costos de operación) sean muy inferiores en relación al volumen de negocios. La estrategia por tanto será de penetración de mercado en la parroquia Licto con el crédito Productivo.

La organización ha de concentrar sus recursos y esfuerzos en servir más y de mejor manera a sus socios mediante su infraestructura actual, para ser la primera opción en la mente de los socios de la cooperativa.

Para esto la organización debe: Desarrollar la cultura de servicio al cliente y adaptar su estructura y procesos hacia la atención y servicio al cliente.

Desarrollo de productos y mercado actual, mediante campañas locales y alianzas estratégicas locales, apertura de nuevos canales de colocación y captación, y mecanismos de fidelización del socio.

En base a esto, se definen los imperativos estratégicos, que guiarán a la organización.

#### 4.11. **IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

**Alcanzar la Auto sostenibilidad y el fortalecimiento del patrimonio cooperativo:** Los factores claves para tener este resultado es el crecimiento de los

ingresos por un crecimiento de cartera y otros, así mismo involucra un estricto control sobre los costos y la morosidad.

**Generar un crecimiento sostenido de los ingresos:** En indicadores clave es el crecimiento del Saldo de cartera de colocaciones. Para que tenga éxito este objetivo se deberá impulsar una mejor atención al socio, asegurar la suficiente liquidez para el crecimiento de la cooperativa a través de buenas colocaciones de créditos productivos y así tener una cartera limpia.

**Controlar la Liquidez y los recursos necesarios para el crecimiento:** Se deberá promover un crecimiento en el saldo de aportes del socio, que es la parte más débil, así también se deberá impulsar el crecimiento en el saldo de captaciones en ahorros y promover y controlar adecuadamente los depósitos a plazo, así también mejorar la administración del fondeo en general.

**Controlar la morosidad y los gastos administrativos:** Los indicadores claves son la tasa de morosidad y el ratio de eficiencia de gastos administrativos sobre ingresos totales, los factores de éxito implica la consecución de una mejora en el proceso crediticio y el de recuperaciones.

**Entregar soluciones financieras y no financieras al socio:** Adecuar las necesidades de los socios mediante el desarrollo de nuevos productos financieros en colocaciones y captaciones así como de nuevos servicios financieros y no financieros.

**Brindar una excelente atención de servicio al socio:** Se deberá hacer énfasis en dar al socio un buen trato, generar tasas competitivas y entregar un trámite simplificado, se deberán hacer diferentes actividades que impulsen estas 3 áreas.

**Administrar la innovación e imagen cooperativa:** La administración del talento humano y su desarrollo en equipos de trabajo es clave, asegurar incentivos adecuados y promover una cultura de innovación es clave, es importante también el fortalecimiento de las actividades de marketing

**Promoción y desarrollo del socio:** Capacitar eficazmente al socio, brindar asesoría permanente, tener personal capacitado y los materiales necesarios para su trabajo.

**Obtener el fondeo adecuado y distribuir óptimamente los recursos:** Administrar la liquidez y la distribución óptima de recursos, buscar nuevas líneas de crédito y administrar la liquidez mediante un modelo matemático - estadístico adecuado.

**Mejorar continuamente la tecnología crediticia y de recuperaciones:** Mejorar los procesos de evaluación, seguimiento y recuperación del crédito.

**Desarrollar Socios directivos responsables y colaboradores:** Fortalecer el desempeño y participación de los órganos directivos y de control, mediante adecuados esquemas de capacitación.

**Generar una cultura en base a la excelencia del servicio y la eficiencia:** Difusión de valores cooperativos para atención al socio basado en la credibilidad, solidaridad y la eficiencia basada en la responsabilidad.

**Obtener trabajadores competentes en su área de trabajo:** Capacitación y evaluación permanente, pago por resultados.

**Mejorar la comunicación interna:** Integración y compromiso del trabajador de la cooperativa

**Desarrollar un soporte de información y de apoyo adecuado:** Sistema de información de gestión e infraestructura de apoyo.

#### 4.11.1. **INDICADORES**

##### **CONCEPTOS**

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso. Formulados los objetivos, se deben establecer mediciones cuantitativas y/o cualitativas que permitan determinar con el mayor grado de precisión los resultados de la planeación.

Se trata de un instrumento que permite medir y evaluar la gestión. Puede definirse como las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.

#### 4.11.2. **CARACTERÍSTICAS**

**SIMPLICIDAD.-** puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

**ADECUACIÓN.-** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

**VALIDEZ EN EL TIEMPO.-** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.

**PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS.-** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los objetivos.

**UTILIDAD.-** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

**OPORTUNIDAD.-** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

**RELEVANCIA.-** Información importante para la gestión y toma de decisiones.

**PERTINENCIA.-** Referirse a aspectos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos y se mantengan en el tiempo.

**OBJETIVIDAD.-** No ambiguo en cuanto a cálculo y construcción.

**INEQUÍVOCO.-** Interpretación única, cosa muy difícil dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas.

**SENSIBILIDAD.-** permite analizar variaciones pequeñas.

**PRECISIÓN.-** El margen de error ha de ser aceptable.

**ACCESIBILIDAD.-** Su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir costo aceptable, fácil de calcular y también de interpretar.

#### 4.11.3. **IMPORTANCIA**

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limitará, también, el riesgo de diseñar indicadores de gestión debido a que existe información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente.



La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes.

Una posibilidad, es tener una reunión con los involucrados para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Un indicador de gestión debe tener una definición clara y entendible para asegurar una colección consistente y una comparación adecuada. Las descripciones vagas conducen a malas interpretaciones y confusiones. Se debe tener cuidado para evitar hacer definiciones demasiado complejas que dificulten la colección de información. Las definiciones demasiado estrechas o demasiado amplias, también, pueden generar problemas.

Las definiciones demasiado estrechas pueden causar dificultades a las personas encargadas de enviar la información, mientras que las definiciones que son demasiado amplias, podrían generar diferentes formas de determinar lo que está siendo medido. Parte de la información utilizada para calcular un indicador de gestión puede ya estar definido y ser compilado por otras áreas.

El uso de información existente puede ayudar a dar consistencia al indicador. Se debe tener cuidado para evitar definiciones ambiguas, o cercanas a – pero diferentes de- una información preexistente, que podría duplicar el esfuerzo generado para compilar información y conducir a error.

Los indicadores propuestos para Mushuc Runa son los siguientes:

TABLA No. 49

**Objetivos y Metas Estratégicas – Mushuc Runa**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Unidad de Medida
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incrementar los Ingresos	Incremento de los Ingresos Financieros	%
	Asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa	ROE	%
	Disminuir Gastos	Eficiencia en el Gasto Corriente	%
	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y los asociados	crecimiento del Saldo de cartera de colocaciones	S/.
	Sistema de identificación y evaluación de nuevos negocios rentables	Rentabilidad promedio de nuevos negocios (TIR)	%
	Búsqueda de alternativas de inversión	Evaluación de proyectos	Nro
<b>Perspectiva del Asociado</b>	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa	Ahorro promedio por asociado	%
	Incrementar la adhesión de nuevos asociados / minimizar la deserción de asociados	Número de socios	Nro.
	Incrementar el bienestar de los asociados	Nivel de Satisfacción	%
<b>Perspectiva Procesos</b>	Asegurar mayor interacción / integración de los miembros y estamentos	Implementación de herramientas de Gestión	Nro.

	Mejorar el conocimiento de los trabajadores	Horas promedio de capacitación por trabajador	hrs / trabajador
	Estandarizar procesos	Numero de Procesos	Nro.
	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios	Rentabilidad promedio de nuevos productos (remanente)	%
<b>Perspectiva aprendizaje y desarrollo Organizacional</b>	Ganar acceso y/o representatividad ante organismos de segundo y tercer grado, asimismo a estamentos cooperativos internacionales.	Nro. de Directivos miembros de otras asociaciones cooperativas	Nro.
	Tener y mantener trabajadores competentes y comprometidos	% trabajadores que cubren perfil del cargo	%
	Contar con una dirigencia competente y comprometida	Horas de capacitación en cursos especializados	N° horas
	Impulsar el desarrollo de promotores competentes y comprometidos	Captación de socios o colocación de productos	Nro.
	Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa	Nro. de Proyectos	Nro.



TABLA No. 50

**Objetivos y Metas Estratégicas Financieras– Mushuc Runa**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Unidad de Medida	Metas Corto Plazo			Metas Mediano Plazo		
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incrementar los Ingresos	Incremento de los ingresos financieros	%	5%	5%	5%	5%	10%	10%
	asegurar la Sostenibilidad financiera de la cooperativa	ROE	%	2%	5%	5%	5%	10%	10%
	Disminuir gastos	Eficiencia en el gasto corriente	%	5%	8%	10%	10%	10%	10%
	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y los asociados	Crecimiento del saldo de cartera de colocaciones	\$	50000	50000	50000	50000	50000	50000
	Sistema de identificación y evaluación de nuevos negocios rentables	Rentabilidad promedio de nuevos negocios (TIR)	%	5	15	20	20	20	20
	Búsqueda de alternativas de inversión	Evaluación de proyectos	Nro.	1	2	4	5	5	5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Las autoras de la tesis

TABLA No. 51  
Objetivos y Metas Estratégicas del Asociado – Mushuc Runa

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Unidad de Medida	Metas Corto Plazo			Metas Mediano Plazo		
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Perspectiva del Asociado</b>	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa	Ahorro promedio por asociado	%	2%	3%	5%	5%	10%	10%
	Incrementar la adhesión de nuevos asociados/ minimizar la deserción de asociados	Número de socios	Nro.	50	50	50	50	100	100
			%	50%	75%	80%	90%	100%	100%

Incrementar el bienestar de los socios	Nivel de satisfacción								
--	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Las autoras de la tesis

TABLA No. 52

**Objetivos y Metas Estratégicas de Procesos – Mushuc Runa**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Unidad de Medida	Metas Corto Plazo			Metas Mediano Plazo		
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
Perspectiva Procesos	Asegurar mayor interacción/integración de los miembros y estamentos	Implementación de herramientas de gestión	Nro.	1	2	3	4	5	5
	Mejora el conocimiento de los trabajadores	Horas promedios de capacitación por trabajador	hrs / trabajador	10	15	20	30	50	50
	Estandarizar Procesos	Numero de procesos	Nro.	2	3	5	5	5	5

	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios	Rentabilidad promedio de nuevos productos (permanente)	%	2%	5%	10%	10%	10%	10%

Elaborado por: Las autoras de la tesis

TABLA No. 53

**Objetivos y Metas Estratégicas Aprendizaje y desarrollo Organizacional – Mushuc Runa**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Unidad de Medida	Metas Corto Plazo			Metas Mediano Plazo		
				2013	2014	2015	2016	2017	2018
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional	Ganar acceso y/o representatividad ante organismos de segundo o tercer grado, a estamentos cooperativos internacionales	Numero de directivos miembros de otras asociaciones cooperativas	Nro.	1	2	3	4	5	5
	Tener y mantener trabajadores competente y comprometidos	% trabajadores que cubre perfil de cargo	%	30%	50%	75%	80%	100%	100%
			No. Horas	20	24	30	36	48	48



Contar con una dirigencia competente y comprometida	Horas de capacitación en cursos especializados							
Impulsar el desarrollo de promotores competentes y comprometidos	Captación de socios o colocación de productos	Nro.	50	50	50	50	100	100
Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa	Nro. De proyectos	Nro.	1	2	2	4	5	5

**Elaborado por:** Las autoras de la tesis

## 4.12. ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

### 4.12.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

#### ➤ **Objetivo: Incrementar los ingresos**

**Participación en el mercado de capitales.-** Identificación de oportunidades de inversión.

**Reducir el índice de morosidad y promocionar el pronto pago.-** reducir las cuotas impagas de los asociados, actualizar datos y evaluación crediticia de los asociados.

**Incrementar la participación de acción de asociados a Mushuc Runa.-** Ejecutar campañas de captación de nuevos asociados y colocación de nuevos productos.

#### ➤ **Objetivo: Asegurar la Rentabilidad.**

**Reducción de costos operativos.-** Impulsar campañas de sensibilización, identificación con la organización e incremento de la productividad entre los colaboradores de la cooperativa.

**Utilizar herramientas de gestión orientadas al manejo y optimización en el uso de recursos.-** Rediseño organizacional y elaboración de manual organización y funciones.

**Estandarizar los procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos productivos.-** Elaborar reglamento para la administración de créditos productivos.

**Gestionar el pasivo de largo plazo.-** análisis de instrumentos y/o herramientas financieras que permitan reducir el pago por concepto de intereses (egresos financieros).

➤ **Objetivos: Disminuir gasto**

**Estandarizar y automatizar procesos vitales.-** Elaboración de mapas de procesos, alineando los procedimientos y requisitos a la realidad de la cooperativa y el entorno.

**Establecer políticas de reconocimiento por aplicación de iniciativas que impliquen la mejora de procesos y la optimización en el uso de recursos.-** Implementar programa de ideas y sugerencias con evaluación de seguimiento cuantitativo de reducción de costos.

**Implementación de gestión por resultados.-** Diseñar procedimientos y modelos de reconocimiento que permitan modificar la cultura organizacional, a través del premio / reconocimiento al alcanzar las metas trazadas.

➤ **Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y de los asociados**

**Incrementar el nivel de penetración de la cooperativa en las empresas que participa.-** diseñar estrategias de captación de nuevos asociados, con énfasis en aquellas empresas con trabajadores con mayor capacidad adquisitiva.

**Ofrecer productos competitivos a la par con los ofrecidos en el sistema bancario.-** diversificar el portafolio de inversiones a través de alianzas estratégicas con empresarios privados y/o instituciones académicas. Evaluar la viabilidad de un fideicomiso para socios mayores de 60 años que no son sujetos de crédito.

**Ampliar al ámbito de acción y/o público objetivo con acceso a los productos ofrecidos por la cooperativa.-** analizar y evaluar las posibilidades que contempla la Ley de cooperativas, estatutos, directivos y reglamentos relacionados. Fortalecer el área de riesgos y el área de cobranzas.

#### 4.12.2. PERSPECTIVA SOCIOS

- **Objetivo: Incrementar el grado de confiabilidad de la Cooperativa.**

**Brindar soluciones financieras y no financieras a los socios.-** realizar estudios de satisfacción del asociado para entender sus necesidades reales y atender esa demanda potencial.

**Elevar el grado de pertenencia de los asociados.-** comprometer a los socios con la gestión de la cooperativa que forman parte de una gran familia mediante acciones de participación e involucramiento de los socios.

- **Objetivo: Incrementar la adición de nuevos asociados / minimizar la deserción de asociados**

**Incrementar la adhesión de nuevos asociados.-** realizar un estudio de mercado para ampliar el número de asociados realizando campañas publicitarias directas, a fin de captar nuevos socios de los estratos superiores de las empresas que forman parte de Mushuc Runa. Segmentar a los nuevos asociados, incorporar a los familiares de los socios como miembros de la Cooperativa.

**Reducir la salida de asociados.-** Realizar campañas de fidelización de los asociados, actualización de la base de datos incrementar las comunicaciones con los asociados a fin de mantener una mayor relación sobre las actividades que realiza Mushuc Runa.

- **Objetivo: Incrementar el bienestar de los asociados**

**Facilitar a los asociados espacios de integración y relación social.-** Firmar convenios con instituciones que puedan proveer de servicios culturales, deportivos a los asociados a cambio de una membresía. Facilitar espacios de reunión y/o acondicionar.

**Promover la mejora de los servicios que se presta a los asociados.-** Se debe procurar brindar al socio un buen trato, trámites simplificados y tasas competitivas.

#### 4.12.3. PERSPECTIVA PROCESOS

- **Objetivos: asegurar mayor interacción / de los miembros y estamentos de la cooperativa**

**Promover una nueva estructura organizativa.-** Proponer una nueva estructura organizacional simplificada y reducir los niveles jerárquicos y establecer una organización matricial basada en procesos.

**Promover la mayor integración de los miembros de la cooperativa.-** Se debe realizar eventos de integración con la mayor participación del personal para fortalecer los lazos de compañerismo y unidad organizacional.

**Promover la mayor participación de los asociados a eventos organizados por la cooperativa.-** Se debe procurar instalar un call center que promueva funciones de tele-marketing.

- **Objetivo: Mejorar el conocimiento de los trabajadores**

**Promover la mejora de las competencias del personal.-** Se debe realizar un plan de capacitación acorde con las reales necesidades de capacitación, debe realizarse una identificación de las debilidades.

**Implementar un plan de gestión del conocimiento.-** Se requiere documentar los procesos críticos en concordancia con los manuales de funciones que deben ser desarrollados.

- **Objetivo: Estandarizar procesos.**

**Definir y documentar procesos.-** Establecer claramente los productos, servicios especificaciones de calidad, flujo-gramas, y mapeo de los procesos.

**Obtener Certificación ISO 9001.-** Realizar las coordinaciones con una empresa certificadora para evaluar la implementación del ISO 9001 para estandarizar procesos.

**Mejorar los procesos de selección de personal así como establecer mecanismos de evaluación del desempeño.-** La adecuada selección de los trabajadores y la continua capacitación y asesoría en diversas temáticas.

**Mejora tecnológica a fin de estandarizar procesos críticos.-** Realizar una adecuada evaluación del crédito de producción así como acelerar los procesos de seguimiento y recuperación de los créditos.

➤ **Objetivo: Ofrecer un portafolio de productos y servicios integrales**

Consolidar productos de mayor rentabilidad.- Se debe analizar los productos principales y priorizar su colocación, en este caso ya tenemos el producto estrella que es el crédito productivo, es por eso que se debe realizar una buena colocación a este crédito ya que es el que mayor demanda tiene en el mercado.

Eliminar productos de bajo nivel de colocaciones.- Se debe eliminar los productos de baja aceptación para reducir los costos operativos, con el trabajo realizado en el capítulo anterior pudimos darnos cuenta que existen créditos que no hacen uso los socios, esos son los créditos que se deberían eliminar de la cooperativa y ese dinero asignado para esos créditos pasar a incrementar el capital de los créditos de producción y así mejorar la gestión financiera de dicha cooperativa.

➤ **Objetivo: Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios**

Se debe mitigar el riesgo de incursionar en nuevos negocios.- Se debe evaluar la contratación de seguros y garantías para los nuevos negocios.

Realizar una evaluación óptima de las nuevas oportunidades del negocio.- Desarrollar análisis de mercado que evalúen la rentabilidad de las nuevas oportunidades de negocio.

#### 4.12.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Objetivo: Ganar acceso y representatividad ante estamentos cooperativos y estatales en este caso banco nacional de fomento**

**Participar activamente en las diferentes organizaciones cooperativistas.-** Priorizar la participación en los distintos eventos organizados en el ámbito cooperativo y bancario.

- **Objetivo: Tener y Mantener trabajadores competentes y comprometidos**

**Implementar un proceso de inducción al nuevo personal.-** Garantizar la adecuada inducción del personal e implementar un programa de rotación para que pueda conocer las diferentes funciones de la Cooperativa.

- **Objetivo: Contar con una dirigencia competente y comprometida**

**Fortalecer las competencias de los directivos.-** Los directivos capacitados y que colaboren activamente en la gestión y la promoción de los valores cooperativos dentro de las reuniones y asambleas generales.

- **Objetivo: Impulsar el desarrollo de Promotores competentes y comprometidos**

**Seleccionar adecuadamente a los promotores y homologar de acuerdo a resultados.-** Trabajadores que hacen bien su trabajo debido a que están adecuadamente calificados y que se les paga de acuerdo a sus resultados es parte fundamental de la estrategia.

- **Objetivo: Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa.**

**Desarrollar un plan de sistemas de información.-** Realizar un diagnóstico técnico de los sistemas de información y diseñar acciones de mejora.

## CAPÍTULO IV

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.3. CONCLUSIONES

- ❖ Como podemos darnos cuenta logramos identificar el segmento preferencial para el canal de comercialización de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuc Runa”, dando como resultado el crédito productivo en la Parroquia Licto del Cantón Riobamba.
- ❖ La mayor cantidad de habitantes de la parroquia Licto es de sexo masculino, pero no se debe descuidar al sexo femenino porque también representan en gran cantidad para solicitar un crédito.
- ❖ Se puede apreciar que los habitantes de la parroquia Licto, el 58% son socios de la cooperativa, es decir más del 50% están concentrados dentro de la misma, mientras que el 31% son socios del banco nacional de fomento.
- ❖ El 92% de los socios de la cooperativa han solicitado crédito en la misma mientras que solo el 8% no lo han hecho aún, esto quiere decir que existe oportunidad demanda de créditos en la cooperativa, es por eso que se debe hacer un seguimiento a los créditos otorgados
- ❖ La mayor cantidad de créditos solicitados por los habitantes de la parroquia Licto son los créditos de producción, los mismos que representan el 38% mientras que los créditos que no son demandados por los socios son los créditos estudiantiles y de viaje.
- ❖ En la cooperativa no existe estrategias para el crédito productivo que ellos brindan, tampoco hacen seguimiento a los créditos que ellos otorgan es por eso que existe una elevada cartera vencida.
- ❖ De todos los socios que han accedido al crédito Productivo para las actividades económicas ya definidas se puede apreciar que un 100%



aseguran que han mejorado sus ingresos familiares y sus negocios han crecido no solo en sus servicios sino también en su infraestructura.

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. no dispone de estrategias para segmentar el mercado y comercializar el crédito productivo acorde a los requerimientos de la institución, sino únicamente un Manual de Políticas de Crédito.

#### **4.4. RECOMENDACIONES**

- ❖ Implementar al segmento preferencial el crédito productivo para cubrir esa demanda insatisfecha antes de que lo haga la competencia.
- ❖ Se debe enfocar con los servicios que presta la cooperativa en la parroquia Licto con los habitantes de sexo masculino ya que ellos existen en mayor cantidad dentro de dicha parroquia.
- ❖ Se debe tener cuidado con la competencia directa en este caso el banco nacional de fomento, ya que por ser una institución financiera del estado puede ganar mayor auge y captar mayores clientes y así ganar posición en el mercado debido al apoyo que está dando el gobierno en los últimos años a las instituciones financieras del estado.
- ❖ Para no tener dificultades al momento del cobro y evitar tener una elevada cartera vencida se recomienda hacer un seguimiento a los créditos otorgados.
- ❖ Se debe enfocar como producto estrella en el crédito productivo ya que este es el que tiene mayor demanda por los socios, mientras que los que no tienen una demanda representativa se deben eliminar para que ese capital forme parte del crédito productivo.
- ❖ Se debe poner en práctica en la cooperativa todas las estrategias creadas para el crédito productivo y así mejorar este crédito ya que es el que tiene mayor demanda por los socios.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal implementar estrategias para la creación del segmento preferencial; como canal de comercialización de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuc Runa” Ltda. en el desarrollo socioeconómico de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

Sus características para determinarlo como sujeto de crédito se basara en la capacidad de pago es decir buenos ingresos o buen negocio, de tal manera que sean sus ingresos estables.

Luego se realizó la identificación del tipo de crédito que requiere el segmento preferencial identificado en la investigación. Para desarrollar esta investigación se aplicó una encuesta a los habitantes de Licto, para constatar cual es el tipo de crédito que mayor demanda tiene, para establecer las estrategias necesarias que permita atender este requerimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se constata que el crédito productivo es el que tiene mayor demanda para el segmento preferencial objeto de estudio.

El crédito solicitado por los socios de la cooperativa Mushuc Runa, en la parroquia Licto, se destina a la producción, mejorando sus ingresos y sus condiciones de vida.

Para determinar el destino del crédito y su uso, se requiere realizar un seguimiento permanente, para que la inversión genere los ingresos necesarios, para cubrir su obligación, y tenga un remanente para satisfacer sus necesidades primarias; por lo que la visita al negocio y domicilio del cliente serán parte determinante de la evaluación crediticia, ya que solo conociendo la unidad en su conjunto se podrá determinar la real capacidad de pago del prestatario.

Una vez identificado el segmento de crédito preferencial, y el tipo de crédito que el segmento requiere, proponemos estrategias para posicionar el segmento preferencial como canal de distribución de créditos que permita obtener ingreso a la cooperativa Mushuc Runa y a su vez siendo incentivo a los integrantes del segmento preferencial objeto de la investigación.

## SUMMARY

This research was carried out as main purpose to implement strategies for creating preferential segment, as a marketing channel for credits from credit “Mushuc Runa” Limited socio-economic development from Riobamba city, Chimborazo province.

Their characteristics determining credit worthiness will base on ability to pay namely good income or business, so that their revenues are stable.

Then it performed identify the type of credit that requires preference segment identified in the research. Developing this research was surveyed inhabitants from Licto, checking which is the type of credit that increased demand has to establish the necessary strategies that can assist this requirement.

According to the results obtained, reveal that the production credit is one greater demand for preferential segment under study.

The credit requested by the members from Mushuc Runa cooperative, in Licto town, is intended for production, improving their revenue and income and living conditions.

For determining the purpose credit and its use, it requires ongoing monitoring, that generate the investment incomes needed for covering its obligation and has a surplus for meeting their primary need, so the business views and residence customer will be part of credit assessment decisive, only by knowing the unit will determine the actual borrower’s repayment capacity.

Having identified the preferential credit segment and the type of credit you require segment, propose strategies to position the segment as a distribution channel preferential credit to obtain admission from cooperative and in turn being incentive preferential segment members under investigation.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Marchal Wathen, Lind. (2003) Estadística aplicada a los negocios y la economía 13 ed. México, continental.
2. Chiriboga Rosales, Luis. (2008) Diccionario técnico financiero ecuatoriano. 6 ed. Quito Editorial Universitaria.
3. Pilco William, (2008) "Texto Básico de Investigación de Mercados", Riobamba, ESPOCH.
4. Muñoz Roberto, (2010) Superintendencia de bancos y seguros. Quito, editorial.
5. Revista gestión, N° 204, junio 2011. P04. Datos Superintendencia de Bancos.
6. Subdirección de estadísticas / PMM-Inf. Sistema de Seguridad Social. Datos a Dic 2010, Memoria Institucional
7. Ries Salmon Jack, "Posicionamiento, Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia", 9ed, México, Mc Graw Hill, 1992.

### **DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:**

- [www.Aprender21.com/disenio-grafico](http://www.Aprender21.com/disenio-grafico) (en línea).
- [www.smartcalls.cl](http://www.smartcalls.cl) Estudios de Mercado, Marca (en línea).
- <http://www.eumed.net/tesis/amc/14.htm> (en línea).
- [www.noriegacedece.com.files/TiposdeManuales.pdf](http://www.noriegacedece.com.files/TiposdeManuales.pdf). (en línea).
- [www.cemla.org/newsletters/newsletter-cri.htm](http://www.cemla.org/newsletters/newsletter-cri.htm) (en línea).

## ANEXOS

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

**Donde.**

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

p= variabilidad positiva

q= variabilidad negativa

N= tamaño de la población

e<sup>2</sup>=error

La población es de 4380 habitantes

### TÉCNICAS DE MUESTREO PROBABILÍSTICO

Para realizar el trabajo de campo será conveniente utilizar el **muestreo aleatorio sistemático** ya que mediante este tipo de muestreo me permite realizar el trabajo de campo en base al mapa de la parroquia ya que con este método de muestreo no es necesario tener un marco muestral de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, mientras que con este método puedo identificar las calles, manzanas o barrios de la ciudad para poder saber dónde tengo que aplicar las encuestas y a cuantas personas.

Para mi trabajo me base según los datos del INEC para tener el total de los habitantes de la parroquia Licto que son 4380 también identifique un estimado de 20 manzanas en la ciudad. Ahora procedo a calcular la muestra.

### **DESARROLLO DE LA FÓRMULA:**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(4380)}{(4380)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 353$$

### **Forma de aplicar las encuestas:**

Las encuestas se aplicaran a los 353 habitantes de la Parroquia Licto con la ayuda de la tabla de números aleatorios

En el centro se aplicara a 175 habitantes

Alrededor a 120

A las afueras 58

## TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS

10	09	73	25	33	76	52	01	35	86	34	67	35	48	76	80	95	90	91	17
37	54	20	48	05	64	89	47	42	96	24	80	52	40	37	20	63	61	04	02
08	42	26	89	53	19	64	50	93	03	23	20	90	25	00	15	95	33	47	64
99	01	90	25	29	09	37	67	07	15	38	31	13	11	65	88	67	67	43	97
12	80	79	99	70	80	15	73	61	47	64	03	23	66	53	98	95	11	08	77
66	06	57	47	17	34	07	27	68	50	36	69	73	61	70	65	81	33	98	85
31	06	01	08	05	45	57	18	24	06	35	30	34	26	14	86	79	90	74	39
85	26	97	76	02	02	05	16	56	92	68	66	57	48	18	73	05	38	52	47
63	57	33	21	35	05	32	54	70	48	90	55	35	75	48	28	46	82	87	09
73	79	64	57	53	03	52	96	47	78	35	80	83	42	82	60	93	52	03	44
98	52	01	77	67	14	90	56	86	07	22	10	94	05	58	60	97	09	34	33
11	80	50	54	31	39	80	82	77	32	50	72	56	82	48	29	40	52	42	01
83	45	29	96	34	06	28	89	80	83	13	74	67	00	78	18	47	54	06	10
88	68	54	02	00	86	50	75	84	01	36	76	66	79	51	90	36	47	64	93
99	59	46	73	48	87	51	76	49	69	91	82	60	89	28	93	78	56	13	68
65	48	11	76	74	17	46	85	09	50	58	04	77	69	74	73	03	95	71	86
80	12	43	56	35	17	72	70	80	15	45	31	82	23	74	21	11	57	82	53
74	35	09	98	17	77	40	27	72	14	43	23	60	02	10	45	52	16	42	37
69	91	62	68	03	66	25	22	91	48	36	93	68	72	03	76	62	11	39	90
09	09	32	05	05	14	22	56	85	14	46	42	75	67	88	96	29	77	88	22
91	49	91	45	23	68	47	92	76	86	46	16	28	35	54	94	75	08	99	23
80	33	69	45	98	26	94	03	08	58	70	29	73	41	35	53	14	03	33	40
44	10	48	19	49	85	15	74	79	54	32	97	92	65	75	57	60	04	08	81
12	55	07	37	42	11	10	00	20	40	12	86	07	46	97	96	64	48	94	39
63	60	64	93	29	16	50	53	44	84	40	21	95	25	63	43	65	17	70	82
61	19	69	04	46	26	45	74	77	74	51	92	43	37	29	65	39	45	95	93
15	47	44	52	66	95	27	07	99	53	59	36	78	38	48	82	39	61	01	18
94	55	72	85	73	67	89	75	43	87	54	62	24	44	31	91	19	04	25	92
42	48	11	62	13	97	34	40	87	21	16	86	84	87	67	03	07	11	20	59
23	52	37	83	17	73	20	88	98	37	68	93	59	14	16	26	25	22	96	63
04	49	35	24	94	75	24	63	38	24	45	86	25	10	26	61	96	27	93	36
00	54	99	76	54	64	05	18	81	59	96	11	96	38	96	54	69	28	23	91
35	96	31	53	07	26	89	90	93	54	33	35	13	54	62	77	97	45	00	24
59	80	80	83	91	43	42	72	68	42	83	60	94	97	00	13	02	12	48	92
46	05	88	52	36	01	39	09	22	86	77	28	14	40	77	93	91	08	36	47
32	17	90	05	97	87	37	92	52	41	05	56	70	70	07	86	74	31	71	57
69	23	46	14	06	20	11	74	52	04	15	95	66	00	00	18	74	39	24	23
19	56	54	14	30	01	75	87	53	79	40	41	92	15	85	66	67	43	68	06
45	15	51	49	38	19	47	60	72	46	43	66	79	45	43	59	04	79	00	33
94	86	43	19	94	36	16	81	08	51	34	88	88	15	53	01	54	03	54	56
59	58	00	64	78	75	56	97	88	00	88	83	55	44	86	23	76	80	61	56
38	50	80	73	41	23	79	34	87	63	90	82	29	70	22	17	71	90	42	07
30	69	27	06	68	94	68	81	61	27	56	19	68	00	91	82	06	76	34	00
65	44	39	56	59	18	28	82	74	37	49	63	22	40	41	08	33	76	56	76
27	26	75	02	64	13	19	27	22	91	07	47	74	46	06	17	98	54	89	11

## ENCUESTA APLICADA A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA LICTO DEL CANTÓN RIOBAMBA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR



**OBJETIVO:** Conocer qué tipo de créditos es el que más solicitan los habitantes de la parroquia Licto en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.

### INTRUCCION:

Lea detenidamente las preguntas, analice y conteste con la verdad (marque con una X)

### CUESTIONARIO

1.- Sexo del socio?

M  F

2.- Cuantos años tiene usted?

3.- ¿Usted es socio de algún banco o cooperativa del cantón Riobamba?

Si  No  Cual \_\_\_\_\_

4.- ¿Usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.?

Sí  No

**En caso de ser socio continúe con la encuesta, caso contrario gracias por su participación**

5.- ¿Usted ha solicitado un crédito en dicha cooperativa?

Sí  No

6.- ¿Tipo de crédito que usted solicito?

Productivo	<input type="checkbox"/>
Vivienda	<input type="checkbox"/>
Consumo	<input type="checkbox"/>
Para vehículos	<input type="checkbox"/>
Estudiantil	<input type="checkbox"/>
De viaje	<input type="checkbox"/>
Microcrédito	<input type="checkbox"/>
Comercio especial	<input type="checkbox"/>
Emergentes	<input type="checkbox"/>
Solidario	<input type="checkbox"/>

7.-¿Tipo de tasa a la que le otorgaron el crédito?

Tasa fija:  Tasa variable:



8.-A qué tipo de actividad se dedica Ud.?

Agricultura

Ganadería

Artisanal

Comercial

9.- ¿Cuál es su criterio acerca del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.?

-----  
-----

**“LA PRESENTE INVESTIGACIÓN NO TIENE FINES FINANCIERO. EL PROPÓSITO ES RECABAR INFORMACIÓN PARA TRABAJO DE TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO EN FINANZAS”**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "Mushuc Runa" Ltda.  
Riobamba – Ecuador**

<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>				
Monto.....		Tipo de crédito.....		Socio.....
Nº de socio.....		Fecha de solicitud.....		Garate.....
Apellidos		Nombres		Nº de Cedula de Ciudadanía
Fecha de Nacimiento	Profesión-Ocupación	Nivel de Estudio	Estado Civil	Nº de Cargas
Dirección del Domicilio				
Provincia	Cantón	Parroquia	tiempo	Teléfonos
				Fijo:
				Celular:
Vivienda P	A	Vive con Familia	Otros	Hipoteca Sí No
Trabajo del Socio.....			Cargo.....	
Dirección del trabajo.....		Tiempo.....	Teléfono.....	
<b>Cónyuge</b>				
Apellidos		Nombres		N de Cedula de Ciudadanía
Trabajo del Cónyuge.....			Cargo.....	
Dirección del Trabajo.....		Tiempo.....	Teléfono.....	
Referencias				
Bancarias:				
Institución	N de Cuenta	Tipo	Observaciones	
		Ahorros		
		Cta. Cte.		
		Ahorros		
		Cta. Cte.		
Comerciales				
Nombre		Dirección		Teléfono
Personales				
Nombre		Dirección		Teléfono

**SOLICITUD Y PROPUESTA DE CRÉDITO**

<b>SOLICITADO</b>	<b>PROPUESTA</b>
MONTO DEL CRÉDITO	.....
PLAZO DEL CRÉDITO	.....
MONTO DE LA CUOTA	.....
TIPO DE GARANTÍA	.....
DESTINO DEL MICROCRÉDITO	.....

**Información Económica**

Activos		Pasivo y Patrimonio	
Caja Bancos, Ahorro		Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar		Deudas del Negocio	
Mercaderías		Préstamos Hipotecarios	
Casas		Otros	
Terrenos		Total Pasivos	
Vehículos		<b>PATRIMONIO</b>	
Muebles y Enseres		Capital	
Otros			
Total Activos		Total Pasivo y Patrimonio	

**Flujo Económico Familiar (Mensual)**

Ingresos		Egresos	
Sueldo o Salario		Alimentación	
Ingresos del Cónyuge		Educación	
Por Arriendos		Arriendo	
Del Exterior		Servicios Básicos	
Por Pensiones		Transporte	
Del Negocio		Préstamo Inst Financiera	
Otros Ingresos		Otros Ingresos	
Total Ingresos		Total Egresos	

Excedente

Croquis de Ubicación	
Domicilio	Negocio

Elabore un croquis exacto del domicilio y negocio

OBSERVACIONES:.....  
.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOCIO (GARANTE)  
NOMBRE:.....  
NOMBRE:.....  
C.I. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CÓNYUGE NOMBRE  
C.I. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
OFICIAL DE CREDITO

Fecha:.....