



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del título de:

Ingeniero en Empresas

### **TEMA:**

Estudio del desarrollo estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CIIU K6419.02) del cantón Riobamba, "Caso Practico Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda."

Javier Estuardo García Toledo

**Riobamba – Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

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

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen en el trabajo en su totalidad son de absoluta responsabilidad del autor.

***Javier Estuardo García Toledo.***

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a mi madre; **NELLY FABIOLA TOLEDO TAIPE**,  
Quien ha sido pilar fundamental en mi vida, para cumplir con mis metas,  
gracias por todo su esfuerzo y apoyo para brindarme una educación integral, a  
nivel profesional y humano, orientando mi vida por el camino del bien y el  
progreso.*

*Gracias por su apoyo y dedicación.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi especial gratitud y reconocimiento a los docentes de la Escuela de Administración de Empresas por el cúmulo de valores y conocimientos, que me brindaron para culminar mi carrera profesional, especialmente a:*

- *Ingeniero Carlos Patricio Arguello Mendoza.*
- *Ingeniera Rosa Yolanda Ponce Armijos.*

*Mi sentimiento de consideración al Ingeniero Rómulo Redrobán por el apoyo prestado durante el desarrollo del presente trabajo.*

## RESUMEN

A partir de la creación de la Constitución de la República del Ecuador del 2008 se da una verdadera importancia al Sistema Económico Popular y Solidario si bien es cierto las Cooperativas de Ahorro y Crédito existen en nuestro país hace más de 100 años es en estos últimos años que se reconoce a este sistema como forma del desarrollo del país para buscar el buen vivir o el **sumak kawsay**.

Medir el grado de desarrollo que tienen estas organización es indispensable para evaluar el crecimiento potencial de los mismos y a su vez establecer estrategias para que estas se desarrollen con eficiencia y eficacia, la planeación estratégica es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a donde queremos llegar en el futuro.

El Estudio, pretende analizar qué tan eficiente ha sido la planeación estratégica de las cooperativas de la ciudad de Riobamba, a fin de que sirva como una herramienta para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Establezca, estrategias a corto y largo plazo con el fin de posicionarse en el mercado y buscar la rentabilidad y la expansión para el bienestar común.

Es necesario contar con este estudio para que se puedan incrementar normas y procedimientos adecuados, para establecer una gestión administración eficiente y eficaz. Lo anterior le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo Ltda.” posicionarse mejor en el mercado traduciéndose en un aumento en la cuota de mercado y una optimización de sus recursos.

## SUMMARY

From the creation of the Constitution of Republic of Ecuador 2008, is given a true importance to the System Economical Popular and Supportive whether good is true the Save and Credit Cooperatives exist in our country since more than 100 years, is in the last years that recognize to this system like way of country development for looking for the good live or *sumak kawsay*.

To measure the grade of development that have these organizations is essential for evaluating the potential growing of the same and at the same time to establish strategies for that these develop with efficiency and effectiveness, the strategic planning is the path that join two positions: first that we are or where do we go? And second the pace where we want to arrive in the future.

The studio pretends to analyze what so efficient has been the strategic planning of the cooperatives of Riobamba city, for that serves like a tool for the Cooperative of Save and Credit "Chimborazo Limited" establish strategies short and long term for positioning in the market and looking for the rentability and the growth for the common welfare.

Is necessary to count with this studio for increasing norms and adequate procedures to establish an administrative management effectiveness and efficient. This will allow to the Cooperative of Save and Credit "Chimborazo Limited" places itself better in the market becoming in an increasing in the market share and optimization of its resources.



## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal .....	II
Certificado de responsabilidad .....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Resumen.....	VI
Summary.....	VII
Índice General.....	VIII
Índice de tablas .....	XI
Índice de cuadros .....	XII
Índice de figuras .....	XII
Índice de gráficos .....	XIII
CAPÍTULO I .....	1
El Problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.1. Situación problemática.....	2
1.1.2. Problema de investigación.....	7
1.1.3. Delimitación del problema.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación de la investigación.....	8
CAPÍTULO II .....	10
Marco Teórico.....	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Historia del cooperativismo.....	10
2.1.2. Surgimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.....	11
2.1.3. Historia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.....	12
2.2. Generalidades de las cooperativas de ahorro y crédito.....	15
2.2.1. Cooperativismo.....	15
2.2.2. Doctrina cooperativista.....	15
2.2.3. Principios del cooperativismo.....	16



2.2.4.	Valores del cooperativismo.....	17
2.2.5.	Símbolo del cooperativismo.....	21
2.2.6.	Caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito. ....	22
2.2.7.	Servicios que prestan las cooperativas de ahorro y crédito.....	23
2.3.	Economía Popular y Solidaria. ....	24
2.3.1.	Principios de la Economía Popular y Solidaria. ....	25
2.4.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	29
2.4.1	Que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).....	30
2.4.2.	Atribuciones de la Superintendencia (SEPS). ....	30
2.5.	Normas pertinentes que rigen a las COAC.....	32
2.5.1.	Constitución de la República del Ecuador. ....	32
2.5.2.	Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	35
2.6.	Marco conceptual. ....	37
CAPÍTULO III .....		43
Marco Metodológico. ....		43
3.1.	Idea a defender.....	43
3.2.	Variables.....	43
3.2.1.	Variable dependiente.....	43
3.2.2.	Variable independiente. ....	43
3.3.	Tipo de investigación.....	43
3.3.1.	Tipo de estudio de investigación.....	45
3.3.2.	Diseño de la Investigación.....	46
3.4.	Población y muestra. ....	47
3.4.1.	Población.....	47
3.4.2.	Muestra.....	47
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos ....	47
3.5.1.	Técnicas de Investigación. ....	47
CAPÍTULO IV .....		49
Marco Propositivo.....		49
4.1.	Título de la tesis.....	49
4.2.	Contenido de la propuesta.....	49
4.2.1.	Diagnóstico del entorno macro. ....	49

4.2.1.1. Factor económico. ....	49
4.2.1.2. Factor político. ....	51
4.2.1.3. Factor legal. ....	52
4.2.1.4. Factor tecnológico. ....	54
4.2.1.5. Factor social. ....	55
4.2.2. Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda. ....	56
4.2.3. Análisis de factibilidad ....	64
4.2.3.1. Diagnóstico situacional. ....	64
4.3. Resultado de la aplicación. ....	76
4.3.1. Título. ....	76
4.3.2. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda. ....	76
4.3.3. Antecedentes de la propuesta. ....	77
4.3.4. Objetivos. ....	78
4.3.4.1. Objetivo general. ....	78
4.3.4.2. Objetivo específicos. ....	78
4.3.5. Resultado del diagnóstico de las COAC de Riobamba. ....	78
4.3.6. Propuesta Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. ....	83
4.3.6.1. Principios ....	83
4.3.6.2. Misión y visión. ....	84
4.3.6.3. Gestión administrativa. ....	85
4.4. Verificación de hipótesis o ideas a defender. ....	96
Conclusiones. ....	98
Recomendaciones. ....	99
Bibliografía ....	100
Anexos ....	102
Abreviaturas ....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1.	Cronología de los problemas de las COAC en Ecuador .....	6
2.	Diferencias entre las COAC y las empresas privadas, públicas .....	22
3.	Métodos, técnicas e instrumentos .....	48
4.	Estructura de la LOEPS .....	54
5.	Matriz FODA Análisis de los Alcances y Resultados del Modelo EFQM, mediante el FODA .....	63
6.	Matriz FODA.....	65
7.	Matriz de ponderación de impacto Interno y Externo por factores. ....	68
8.	Matriz FODA – Ambiente Externo. ....	69
9.	Matriz FODA – ambiente interno .....	70
10.	Matriz FODA – ambiente externo .....	71
11.	Matriz FODA – Ambiente Interno .....	72
12.	Matriz Análisis FODA de la Cooperativa Chimborazo Ltda. ....	74
13.	Calificación de Preguntas para diagnosticar a la COAC Chimborazo .....	79
14.	Resultados de la Calificaciones a las COAC de Riobamba.....	80
15.	Resultados de las mejores COAC de Gestión Administrativa. ....	82
16.	Elementos Claves de la Misión .....	84
17.	Elementos Claves de la Visión. ....	85
18.	Listado del Personal que labora en la Cooperativa. ....	86
19.	Objetivos corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. ....	88
20.	Incrementar el crecimiento y rentabilidad de la COAC Chimborazo.....	89
21.	Perfeccionar el servicio de atención al cliente interno y externo. ....	89
22.	Promover una cultura organizacional con la vinculación de todo el talento humano. ....	89
23.	Incentivar al uso de la tecnología en sus actividades diarias. ....	90
24.	Estrategias de la COAC Chimborazo Ltda. ....	94
25.	Idea a defender. ....	96
26.	Páginas Web de las COAC de Riobamba .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1.	Nivel de instrucción .....	107
2.	Páginas Web .....	108
3.	Posee principios, misión, visión y objetivos .....	109
4.	Existe un manual de procedimientos.....	110
5.	Existe un Plan estratégico.....	111
6.	Planes de contingencia .....	112
7.	Estrategias para captar clientes .....	113
8.	Sistema informático o software financiero.....	114
9.	Programas de capacitación .....	115
10.	Material especializado en el sistema cooperativista.....	116
11.	Evaluaciones periódicas.....	117
12.	SEPS beneficia al país .....	118
13.	La LOEPS está de acuerdo a las necesidades del sector.....	119
14.	La planificación aplica al área financiera.....	120
15.	Las estrategias utilizadas sirven.....	121
16.	Existe estrategias para captar clientes.....	122
17.	Las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo .....	123
18.	Frecuencia aplicación valores corporativos.....	124
19.	Gestión Administrativa .....	125
20.	Aplicación de indicadores de gestión para evaluar .....	126
21.	El Orgánico Funcional viabiliza la eficiencia administrativa.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1.	Símbolo Internacional del Cooperativismo .....	21
2.	Diseño Triangulado del Método Cuantitativo y Cualitativo. ....	44
3.	Clasificación de las estrategias cuasi - experimentales .....	46
4.	Evolución de la pobreza urbana – rural.....	56
5.	Aplicación del Modelo EFQM .....	57
6.	COAC Mejor Puntuadas de Riobamba.....	82
7.	Organigrama de la COAC Chimborazo Ltda. ....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Nivel de instrucción .....	107
2.	Posee principios, misión, visión y objetivos .....	109
3.	Existe una manual de procedimientos.....	110
4.	Existe un plan estratégico .....	111
5.	Existencia Plan de contingencias .....	112
6.	Estrategias para captar clientes .....	113
7.	Sistema informático o software financiero .....	114
8.	Programas de capacitación .....	115
9.	Material especializado en el sistema cooperativista.....	116
10.	Evaluaciones periódicas.....	117
11.	SEPS beneficia al país .....	118
12.	La LOEPS está de acuerdo a las necesidades del sector.....	119
13.	La planificación aplica al área financiera .....	120
14.	Las estrategias utilizadas sirven.....	121
15.	Existen estrategias para captar clientes.....	122
16.	Las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo .....	123
17.	Frecuencia aplicación valores corporativos.....	124
18.	Gestión Administrativa .....	125
19.	Aplicación de indicadores de gestión para evaluar .....	126
20.	El Orgánico Funcional viabiliza la eficiencia administrativa.....	127

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1:	Cuestionario encuesta dirigida a los colaboradores internos .....	102
2:	Cuestionario de encuesta dirigida a los Gerentes de las COAC .....	104
3:	Tabulación de encuestas de las COAC de Riobamba. ....	107
4:	Tabulación de Datos de la COAC Chimborazo Ltda. ....	120
5:	Datos Informativos de los Gerentes de las COAC de Riobamba .....	128

# CAPÍTULO I

## El Problema.

### 1.1. Antecedentes del problema.

En la nueva Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, en el **Art. 248.-** “Se reconocen las comunidades, comunas, recintos, barrios y parroquias urbanas”. Como los sectores más vulnerables, con un alto índice de pobreza, es por ello que estos sectores han buscado el desarrollo económico y el buen vivir de sus habitantes por medio de distintas formas de organizaciones que se encuentren enmarcadas en la ley. Para el desarrollo económico de los pueblos se reconocen diversas formas de organización ya sean cajas comunales, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

“Se entiende por **economía popular y solidaria** a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente organizan y desarrollaran procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientado al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.”<sup>1</sup>

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, forman parte del desarrollo económico del sector Financiero Popular y Solidario, al sector cooperativista del país también lo podemos denominar “**Banca Social**”, es importante medir el grado de desarrollo que tiene el sector en nuestra ciudad estudiando a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para evaluar a nuestro caso práctico y proponer estrategias que ayuden al desarrollo económico para beneficio de todos sus socios, evaluaremos la Planeación Estratégica ya que

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Art 1.

es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a donde queremos llegar en el futuro.

### **1.1.1. Situación problemática.**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en la última década han alcanzado un notable crecimiento en el centro del país en provincias con mayor población indígena como Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo con una forma empírica de organización, por lo que surgen diferentes problemas en el sistema cooperativista del país, son muy complejos dentro de los principales podemos mencionar cuatro:

- a) Factor Administrativo.
- b) Factor Control y Supervisión.
- c) Factor Doctrinario.
- d) Factor Financiero.

#### **a) Factor Administrativo.**

Dentro del campo administrativo en estos tiempos de cambios, tanto en el orden político y económico, el ámbito de aplicación de los Principios Cooperativos alcanza dimensiones nuevas aún más cuando el escenario ecuatoriano está viviendo una transformación profunda.

La creación de las condiciones favorables para el desarrollo del sistema cooperativista no debe quedar reducido a esfuerzos de carácter interno, el movimiento cooperativo con sus organizaciones que participan directamente en las actividades económicas pueden influir también en las condiciones de su entorno para beneficio propio y de la colectividad.

El éxito de cualquier estrategia o programa de desarrollo cooperativo depende del compromiso, esfuerzo y liderazgo de sus actores (directivos, ejecutivos y personal operativo) que laboran, participan e influyen dentro de las actividades y resultados de la cooperativa.

Las nuevas tendencias de la administración han sido asimiladas en forma parcial por las cooperativas como el planeamiento estratégico, la primacía del cliente sobre la organización, el rediseño institucional, la calidad total y lo más importante que los actores tomen en cuenta el modelo económico popular y solidario.

Otro problema en el campo administrativo es la ética de los dirigentes y su estrecha vinculación con la confianza de sus asociados, ya que existen sospechas, dudas o evidencias sobre la calidad de su gestión y que son ajenas dentro del movimiento cooperativo.

Las cooperativas de ahorro y crédito al igual que las demás empresas ecuatorianas que desean sobrevivir en este medio, tienen la obligación moral y social de adoptar sus estructuras administrativas, económicas, tecnológicas, ante todo cambiar la forma de pensar para competir, solo así se puede poner en marcha mecanismos funciones y planes estratégicos que les faculte dar servicios de calidad a sus socios, ya que los cooperativistas ecuatorianos deben tomar conciencia de su papel transformador dentro de la Economía Popular y Solidaria.

#### **b) Factor Control y Supervisión.**

El problema de control y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito era muy complejo ya que no existía un organismo de control para el sistema financiero popular del país, la Superintendencia de Bancos hoy llamada Superintendencia de Bancos y Seguros solamente ejercía el control y supervisión de algunas cooperativas, mientras tanto era el Ministerio de Inclusión Económica y Social estaba encargado de las demás cooperativas con la Dirección Nacional de Cooperativas.

Al ser la Economía Popular y Solidaria un pilar fundamental para el desarrollo del país se crea la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)”, que será el nuevo organismo público para controlar y supervisa todas



las actividades, hasta la fecha se ha estado depurando la lista de instituciones existentes.

Según (SEPS, 2012) en el país operaban 6059 organizaciones entre cooperativas y asociaciones relacionadas con actividades económicas a pequeña escala. Tras la depuración, se determinó que hay 888 cooperativas de ahorro y crédito, 2345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción, y 2825 asociaciones productivas.

El control y supervisión dentro de las cooperativas se lo hace a través de sus organismos de control como son la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y de la Gerencia, esto es a nivel interno de las mismas.

### **c) Factor Doctrinario.**

Dentro de lo que es la Doctrina Cooperativista podemos mencionar la falta de una adecuada formación, que contempla a la vez la naturaleza propia de las cooperativas las técnicas necesarias para la conducción del movimiento y gestión de su sistema , que podríamos encerrarla en la falta de capacitación de las personas que están inmersas dentro del movimiento de la economía popular y solidaria, ya sea por la escasa bibliografía que existe de autores ecuatorianos o porque los pocos no son reconocidos y a sus obras no les dan la importancia que tienen, a esto se añade la poca tarea de investigación que se realiza dentro del sistema de economía popular y solidaria y la planificación es prácticamente inexistente.

En los últimos años este problema se ha venido resolviendo ya que en la nueva malla curricular en las carreras de administración de las universidades y escuelas superiores politécnicas del país se imparte la materia de Economía Popular y Solidaria, esto no ha sido siempre así ya que no se daba la debida importancia al tema, de esta manera se logran introducir profesionales altamente capacitados para que puedan estar preparados para suplir cualquier área en el sector financiero o banca social.

También se deberían determinar requisitos de especialización o formación profesional de por lo menos un porcentaje de la dirigencia cooperativa para propinar el éxito de la misma y a la vez se permitiría que los dirigentes que no son profesionales vayan adquiriendo conocimientos necesarios y experiencia, evitando que las cooperativas se vean obligadas a contratar profesionales que no estén inmersos dentro de la doctrina de economía popular y solidaria, el quinto principio universal del cooperativismo es “educación, formación e información” las cooperativas deben orientar sus esfuerzos a la educación de los principios del sistema a fin de que tanto dirigentes, socios empleados formen una actitud humana diferente de esta manera estén obligados a promover la doctrina cooperativista en toda la comunidad.

#### **d) Factor Financiero.**

Debido a la alta competencia en el sistema financiero las cooperativas de ay crédito deben aplicar estrategias, orientadas a la creación de nuevos productos y servicios que generen tanto rentabilidad como lealtad de los socios a su institución, para esto se deben establecer objetivos y políticas sea en el orden individual o en el conjunto de cooperativas. El no poseer una posición firme y definida frente a cambiantes situaciones políticas y gubernamentales que tiene el país, también frente a planes o programas de asistencia técnica o financiera externa, todo esto trae como resultado el gasto innecesarios de los recursos de la cooperativa.

El factor financiero es muy complejo ya que está actuando con fondos de los socios que se esperan que sean administrados oportunamente, si bien es cierto el sistema cooperativista del país se encuentra sólido, siempre podemos encontrar casos aislados contrarios.

**Tabla N° 1. Cronología de los problemas de las COAC en Ecuador**

<b>AÑO</b>	<b>COOPERATIVAS</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOCIOS</b>
1996	8 de Septiembre	Falta de Liquidez.	50.000
1999	Berrones	Sin motivo cerró sus puertas	900
2006	San Francisco de Asís	Exceder la concesión en los créditos	193.000
2006	Nacional	Afectada por un rumor de quiebra estaba vinculada a los negocios del ex notario de Machala, José Cabrera.	
2007	Nuevo Milenio	La Fiscalía investigaba una supuesta estafa	745
2009	Unión Amazónica	La entidad era fantasma, pues no estaba registrada en la Superintendencia de Bancos ni en la Dirección de Cooperativas	600
2011	Financiera Construcción	Fue acusada de estafa esta funcionaba en Milagro (Guayas).	500
2012	Olmedo	Registró problemas de liquidez, ocasionado por el “uso indebido del dinero por parte de un ex gerente”.	Situación actual abierta
2012	Makita Kuk	Cerró sus puertas, la devolución del dinero se realizó en orden alfabético.	17.000
2012	De la Pequeña Empresa (Cacpe)	El Ministerio de Inclusión Económica y Social (Mies), anunciaba la intervención, según los datos de la cooperativa eran 17 045 socios. Y solo se inscribieron a 929	17.045
2012	Credi-Unión	Anunció su cierre a través de un papel pegado en su puerta	17 800
2012	Andes	Se vio inmiscuida en una estafa entre los clientes y la constructora que estaba a cargo.	Sin datos
2013	Coopera	Cuatro factores pesaron en la disolución y liquidación, importante deterioro del patrimonio, pérdidas acumuladas en los últimos tres años. Además, se identificaron transacciones irregulares por USD 31 millones y el retiro de USD 2 millones diarios entre el lunes 10 y martes 11 de junio.	Sin datos

FUENTE: (EL COMERCIO, 2013)

ELABORADO POR: Javier García.

Para evitar estos problemas se encuentra la comisión de vigilancia interna de cada cooperativa, es por ello que podemos manifestar que el modelo cooperativista del país es sólido y que ha logrado perdurar a pesar de la crisis económica que ha vivido el país, con la nueva SEPS se logra controlar de forma adecuada para garantizar el depósito de los socios, y evitar estos casos que no representan ni el 1,5 % de las cooperativas registradas.

“Los sujetos de la Economía Social y Solidaria deben incluir a todos los movimientos sociales que proponen transformaciones estructurales, para que la economía no sea sólo un modo individual de ganar dinero, sino de resolver solidariamente las necesidades y deseos legítimos de todos los ciudadanos y comunidades.”(CORRAGIO J. “Economía Social y Solidaria”, 2011, pp. 342)

### **1.1.2. Problema de investigación.**

¿Cómo influye la planificación estratégica en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.?

### **1.1.3. Delimitación del problema.**

**Objeto de estudio:** el objeto de estudio de la investigación es la gestión dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Chimborazo.

**Campo de Acción:** el campo de acción para el estudio de la investigación será el estudio de la Planificación Estratégica Institucional.

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo general.**

- Evaluar el Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Determinar el posicionamiento actual de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Riobamba.
- Determinar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.
- Identificar el grado de desarrollo y de rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

### **1.3. Justificación de la investigación.**

La investigación pretende analizar qué tan eficiente ha sido la planificación estratégica de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda., a fin de que sirva como una herramienta para mejorar la gestión Administrativa y establecer estrategias a corto y largo plazo con el fin de posicionarse en el mercado buscando el desarrollo comunitario.

La importancia de regirse a un plan estratégico radica en incrementar normas y procedimientos adecuados para establecer una gestión administrativa eficiente y eficaz.

Por el hecho de organizar no significa garantizar el éxito de la organización, si no tener el conocimiento de cómo se va aplicar las técnicas necesarias para que las organizaciones lleguen a conseguir sus metas propuestas.

Los beneficios de nuestro Estudio se verán reflejados en los siguientes ítems:

- Tener una visión clara de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Riobamba tomando en cuenta los elementos o los factores que intervienen en el funcionamiento de las mismas.
- Llevar a cabo un análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales hay que trabajar, y priorizar los

resultados dentro de la Cooperativa Ahorro Crédito “Chimborazo” Ltda. Chimborazo.

- Elaborar estrategias que llevarán a la realización de la identidad filosófica, conociendo los factores de éxito de la Cooperativa Ahorro Crédito “Chimborazo” Ltda.
- Proporciona una base para el control y evaluación constante dentro de la gestión administrativa de la Cooperativa Ahorro Crédito “Chimborazo” Ltda.

La evaluación del Plan estratégico institucional deberá contribuir a transformar la gestión dentro de la Cooperativa Ahorro Crédito “Chimborazo” Ltda. Mejorando así el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el mismo.

El aporte teórico se generará a través de la investigación de los referentes teóricos que justifiquen la pertinencia del estudio del plan estratégico. Se generará un aporte práctico al momento de la aplicación para que la gestión de la Cooperativa Ahorro Crédito “Chimborazo” Ltda., trabaje en una forma integrada.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico.**

#### **2.1. Antecedentes.**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se crean o se forman de diversas formas de organización especialmente en el sector rural, se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de nuestro País, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

##### **2.1.1. Historia del cooperativismo.**

Desde los inicios de la civilización el hombre sintió la necesidad de unirse en grupos para alcanzar fines comunes ya sean estos sociales o individuales; en la prehistoria vemos como existían individuos unidos en tribus nómadas para defenderse contra otras, para cazar animales o simplemente para estar juntos, a lo largo del tiempo se puede observar varias uniones diversos tipos, como por ejemplo, las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, sociedades como los griegos y romanos, los ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas, las organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en organizaciones precolombinas, principalmente los Incas y los Aztecas, entre otras, luego con el avance de la civilización los fines cambiaron, ahora podemos encontrar la unión de varias personas con fines financieros comunes.

“Las cooperativas como sistema moderno surgió en forma sistematizada, principalmente en los países de la Europa que se encontraba atravesando las consecuencias de la Revolución Industrial, que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores, con lo cual se generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos, laborales e intelectuales.

Tanto los dueños de capital o quienes dirigían las empresas, como las iglesias, los pensadores sociales y los mismos trabajadores se dieron a la tarea de reflexionar sobre la realidad que estaban viviendo, comenzando a formular propuestas que iban desde la transformación parcial de los modos de operación hasta la construcción de nuevos modelos de sociedad. Así a mediados del siglo XIX, nacen los primeros Principios Cooperativos, que se conocen como “Principios de Rochdale”, en referencia a la ciudad de Gran Bretaña en la cual fueron suscritos. De estos principios y de estos pensadores, surgieron varias tendencias de cooperativismo: producción, autogestión, cooperativas de seguros, entre otros.

Se considera que la primera cooperativa fue llamada Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale (Rochdale Equitable Pioneers Society) formada por trabajadores de la ciudad de Rochdale, en Inglaterra, registrada el 24 de octubre de 1844. Los estatutos de la sociedad, cuya redacción se atribuye a Charles Howarth, y las actas de la asamblea, contienen los principios fundamentales de la doctrina cooperativista.” (VASQUEZ GALARZA, 2004, p. 21)

### **2.1.2. Surgimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el movimiento cooperativo es el producto de las ideas de individuos de distintas afiliaciones religiosas, de épocas diferentes y de varios países. Su origen se remonta a 1859, con la creación de los bancos populares que ayudaron a miles de ciudadanos alemanes a sobrevivir el período de penuria económica que sucedió a las guerras napoleónicas.

A mediados del siglo IX, Herman Schulze-Delitzch y Fredrich Wilhelm Raiffeisen, quienes vivían en distintas provincias alemanas, consagrados ambos a buscar la solución de los problemas de las clases económicamente débiles, concluyeron que sólo mediante la asociación y la ayuda mutua podría mejorarse el nivel de la sociedad.



Las primeras creaciones de Shulze-Delitzch, de carácter cooperativo, fueron una caja de auxilio para los casos de enfermedad y muerte y una asociación de carpintero, y ebanistas para la adquisición conjunta de materia prima. Su mayor éxito fue la idea de los bancos populares fundados por los artesanos.

En la localidad de Heddesdorf, Raiffeisen fundó una caja de ahorro en el año 1854, sustituyéndola más tarde por una sociedad de crédito. En 1876, organizó un banco; un año más tarde, una Federación de Cooperativas de Crédito. Su labor fue desarrollándose en forma sorprendente, de tal manera que se le considera como el Padre del Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito.

Reiteramos que el cooperativismo de ahorro y crédito, es producto de la adaptación y evolución de ideas. De gran importancia en este desarrollo, es la contribución de dos dirigentes italianos: Luigi Luzzatti y Leone Wollemborg. Luzzatti organizó su primer banco cooperativo en Milán, Italia, en 1865, e introdujo la responsabilidad limitada, limitó el capital y estableció la práctica de la renovación de los miembros de la Junta Directiva.

El Dr. Leone Wellemborg organizó la primera cooperativa de crédito en Loreggia, en 1883. Esta eran sociedades pequeñas de cuarenta a setenta miembros; requerían cuotas de ingresos reducidas y hacían préstamos pequeños, renovables.

Producto de los esfuerzos de los Precursores del Cooperativismo, aparece de muchas maneras y variadas formas en todos los países, en todas las economías y culturas; donde hay asentamiento humano, existe el concepto de cooperativismo. ( Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 2001)

### **2.1.3. Historia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.**

El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador se originó con la primera caja de ahorro que se fundó en el país, fue en la ciudad de Guayaquil por obra de la sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, organización gremial constituida en 1886.

En el artículo primero de los estatutos de dicha organización, seña entre sus objetivos los siguientes “Crear recursos, por medio del ahorro, para atender con ellos el progreso de la Sociedad” y como medio principal de promover el bienestar futuro de los socios, la sociedad establecerá una caja de ahorros.

Esta y otras organizaciones que la sucedieron, tales como la:

- Asociación de Empleados de Comercio (1903)
- La Sociedad de Sastres Luz y Progreso (1905)
- La Sociedad de Sastres Unión Obrera de Pichincha (1911)
- Centro católico de Obreros (1912) y;
- La Asociación de Jornaleros (1913),

Tenían como propósitos fundamentales la unidad, para contribuir con el bienestar y el mejoramiento social, así como velar por el desarrollo educativo de los hijos de los afiliados y para los afiliados mismo. Luego de esto en los años 20 al 40 hay esporádicas manifestaciones del cooperativismo de Ahorro y Crédito.

El desarrollo de este tipo de Cooperativismo en el Ecuador se desarrolló principalmente a partir de la década 60 - 70 pese a las dificultades que enfrentaba el organismo de integración, pero a pesar de esto las cooperativas afiliadas continuaron mejorando su presencia e incidencia en el mercado financiero nacional con el impulso de la AID (Agencia Internacional para el Desarrollo) y de las organizaciones cooperativas norteamericanas CUNA (Asociación Nacional de Cooperativas) y CLUSA (Liga de Cooperativas de los Estados Unidos) donde se observa un mayor impulso de este tipo de organizaciones, en los años 71- 75 tuvieron influencia del “boom” petrolero.

Las agencias señaladas contribuyen a levantar los pilares fundamentales sobre los cuales reposa la actual estructura del Cooperativismo de Ahorro y Crédito Ecuatoriano. Fue en este contexto que se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) el 14 de junio de 1963 integrada

en sus inicios por 34 cooperativas, que aglutinaban a tres mil socios, en esta tarea jugaron un papel importante y destacado sacerdotes de la Iglesia Católica y asesores del Cuerpo de Paz. Ya en 1965 existían 143 Cooperativas y en 1971 aumentaron a 332.

El rápido desarrollo de este tipo de cooperativismo en esta década de los 70, se atribuye sobre todo al respaldo brindado por CUNA y AID quienes asumen los gastos administrativos de la FECOAC. Este origen creó, al igual que ocurrió en muchos países de Latinoamérica una dependencia por parte de las cooperativas de este sector, respecto a las aportaciones y al respaldo externo.

Cuando dejó de ayudar CUNA - AID el cooperativismo de Ahorro y Crédito entró en crisis, a partir de esto FECOAC se desarrolló en lo fundamental con una nueva orientación, buscando la solvencia por parte del sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo de esto, se produce una nueva crisis, cuando el Estado Ecuatoriano intenta ejercer un control sobre todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito por medio de la Superintendencia de Bancos, dicho control pretendió someter a las cooperativas desconociendo su función social, a un control, similar ejercido sobre cualquier entidad financiera del país. Pese a todo esto las Cooperativas de Ahorro y Crédito estimulan un Crecimiento paulatino en cuanto al número de socios y al volumen del capital y operaciones efectuadas en los años siguientes.

El desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ha seguido el mismo curso sufrido por el sistema financiero en general. (VÁSQUEZ GALARZA, 2004).

Debemos destacar que Riobamba ha sido protagonista del cooperativismo del país con la Caja de ahorro y Cooperativa de Préstamo de la federación obrera de Chimborazo en 1927 y en 1937 se crea el sindicato Textil el Prado.

## **2.2. Generalidades de las cooperativas de ahorro y crédito.**

### **2.2.1. Cooperativismo.**

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, de tener una empresa junto a otras personas.

Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por personas o empresas dedicadas a obtener ganancias. La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. (monografias.com)

### **2.2.2. Doctrina cooperativista.**

El cooperativismo como doctrina es el conjunto de principios, valores y normas que regulan y orientan el comportamiento y las actividades de los individuos dentro de una organización cooperativa.

La doctrina cooperativa se basa en tres grandes conceptos:

- 1. Igualdad.-** reconoce que todos los seres humanos por ser iguales, tienen los mismos derechos y obligaciones así como también iguales oportunidades, superándose las diferencias de nivel cultural, económico, social, racial, etc.
- 2. Libertad.-** para la Doctrina Cooperativa, todos los hombres son libres y por lo tanto dueños de decidir por sí mismos.
- 3. Solidaridad.-** El Cooperativismo es una acción solidaria, es decir compromiso recíproco, ayuda mutua entre los hombres y mujeres para que en conjunto se pueda alcanzar objetivos comunes que beneficien a todos los miembros del grupo. (incoop.com.gov, 2011)

### **2.2.3. Principios del cooperativismo.**

Los principios cooperativos son las políticas filosóficas que impulsan su comportamiento sin importar el tipo de cooperativa.

El movimiento cooperativo ha podido encontrar planteamientos ajustados a los principios, valores y a la ética solidaria. El cooperativista que en sus funciones no se fije más que en el aspecto económico, que no ponga todo su talento y esfuerzo para servir mejor a los demás, no ejerce con dignidad y decoro su papel de cooperativista, no está actuando con ética solidaria.

La formulación de los principios cooperativos ha tenido varios cambios a lo largo de la historia. Recientemente, en Manchester (Inglaterra) en 1995, se reformularon los principios cooperativos. (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 2001)

#### **1. Adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociadas sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

#### **2. Gestión democrática por parte de los asociados**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por sus asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

#### **3. Participación económica de los asociados**

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de las cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser asociados. Los asociados asignan los excedentes para los siguientes fines: Al desarrollo de su cooperativa, al beneficio de los

asociados en proporción a las operaciones con la cooperativa, y al apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.

#### **4. Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si hacen acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si se consiguen capitales de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

#### **5. Educación, formación e información**

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las mismas. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **6. Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **7. Interés por la comunidad**

Las cooperativas al mismo tiempo que se centran en las necesidades y deseos de sus asociados, trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

#### **2.2.4. Valores del cooperativismo.**

Son reconocidos como los valores básicos del cooperativismo. Su mérito radica en la necesidad de orientar a las cooperativas para que las actuaciones individuales, sociales y empresariales de los asociados y dirigentes se ajusten a las normas de ética y morales que estos valores encierran.

Estas normas son las mismas que dieron vida al movimiento y constituyeron las reglas de la actuación. (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 2001)

**Ayuda mutua:** Por medio de la acción conjunta y la responsabilidad mutua, se puede lograr más.

La ayuda mutua es el apoyo recíproco entre asociados, y su cooperativa y viceversa, para dar y recibir servicios que procuren beneficios comunes a los participantes, sin perjudicar en algún momento ni por algún motivo a sus semejantes. Por lo tanto el asociado debe:

- Cumplir sin dilatación alguna con los pagos o amortizaciones que correspondan por servicio recibidos de su cooperativa.
- Usar los servicios de su cooperativa antes que otro similares.
- Cuando las circunstancias y las posibilidades económicas lo permitan hacer sus inversiones de capital adicional en su cooperativa.
- Responder con eficiencia a los sistemas de comunicación y coordinación de su cooperativa.
- Proponer la apertura de nuevos servicios o mejorar los actuales, según posibilidades de la empresa y las necesidades de todos los asociados.
- Ejercer sus derechos y cumplir con sus deberes en la cooperativa.

**Responsabilidad:** los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, en su creación y vitalidad continua. Además, deben promocionar su cooperativa entre sus familiares, amigos y conocidos. Por lo tanto el asociado debe:

- Estar dispuesto a proporcionar tiempo y apoyo a su cooperativa.
- Desarrollar y mantener una activa participación en el quehacer de su cooperativa.
- Cumplir fielmente con las obligaciones estatutarias y reglamentarias que aceptan al ser nombrado directivo de su cooperativa.

- Entregar, sin atraso alguno, sus cuotas de aportación, como se comprometió para cumplir con el monto de las aportaciones suscritas.
- Dar su fuerza productiva cuando las circunstancias así lo demanden.
- Estar dispuesto a emplear los medios a su normal disposición como esfuerzo individual, para que la cooperativa alcance los objetivos que podrán beneficiar a todos los asociados.
- Asistir a las diferentes actividades que programe la cooperativa, especialmente si estas son de carácter educativo, formativo o informativo.

**Democracia:** significa ejercer la libertad, estimular la participación y desempeñarse con igualdad y equidad. La democracia debe ser uno de los elementos esenciales del sistema cooperativo, faltando este elemento, una organización no puede ser considerada como una verdadera cooperativa.

Las distintas formas en que el carácter democrático puede juzgarse, pueden ser las siguientes:

- La asociación a una cooperativa no debe ser nunca por coacción, sino siempre voluntaria.
- Debe haber, entre los asociados, un cierto grado de comparabilidad y un lazo de asociación sobre el cual basar la solidaridad.
- La democracia se mide tanto por la participación de los asociados en todas las actividades de la cooperativa, como por el voto.
- Sólo los asociados, los reales dueños de la empresa y usuarios del servicio, tienen derecho de nominar y elegir a los Dirigentes.
- Democráticamente la cooperativa no otorga favores especiales o privilegios ofrece servicios y oportunidades iguales para todos los asociados.

**Igualdad:** la unidad básica de la cooperativa es sus miembros, que pueden ser tanto un ser humano como un grupo de seres humanos, la persona humana como base, es una de las principales características que distingue a la



cooperativa de las empresas controladas primordialmente por los intereses de capital.

**Equidad:** se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa. A la hora de retribuirse su participación en la cooperativa se les debe tratar equitativamente, tales como costo de servicio, distribución de dividendo, asignación de beneficios.

**Solidaridad:** significa que los cooperativistas y las cooperativas se mantienen juntos. Aspiran a crear un movimiento cooperativo unido local, nacional, regional e internacionalmente. Ambos cooperan en todas las formas viables para proporcionar a los miembros mejor calidad de vida y el menor costo en los bienes y servicios.

La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros. Las cooperativas son más que asociaciones de individuos; son afirmaciones de fuerza colectiva y de responsabilidad mutua.

**Honestidad:** Este juicio práctico sobre la honestidad o rectitud de los actos supone establecer una relación entre el objeto del acto y la norma objetiva (o ley) de su moralidad. Esta relación sólo puede establecerla el entendimiento, para lo cual está la facultad que actúa en la conciencia.

**Transparencia:** cabe pensar en el sentido de no manipulado, y de estructuras normales. Información autentica delimitada por los procesos y los preceptos legales.

**Responsabilidad social:** Es un acto voluntario que ha de ser siempre un acto iluminado por el entendimiento que presenta la voluntad del individuo deseable en su razón o motivo de aceptabilidad. Responsabilidad, libre entonces de determinación, puede dirigirse hacia el bienestar social.

**Preocupación por los demás:** Juicio o primera impresión que causa una cosa en el ánimo de alguien, de manera que estorba para admitir otras especies. Ofuscación del entendimiento. Atención esmerada.

### 2.2.5. Símbolo del cooperativismo.

#### Los Dos Pinos

Figura N° 1. Símbolo Internacional del Cooperativismo



**Emblema:** Un círculo que abraza dos árboles de pino, indica la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios y la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más en la unión que existe estable entre los seres vivos. El escudo del cooperativismo consiste en dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo.

Los dos pinos representan la vida, al ser 2 simbolizan la hermandad, la unión, la solidaridad y la necesidad de un trabajo conjunto. Fue por eso que el movimiento los adoptó como símbolo oficial, luego de su creación en el año 1920, siendo en la actualidad estandarte más representativo del cooperativismo. Los dos pinos significan que se necesita más de uno para que exista cooperación. Al ser del mismo tamaño significa el crecimiento en la igualdad. Para los japoneses, por ejemplo, el pino es símbolo de constancia, salud, longevidad, fuerza de carácter y silencio, este último tan importante en el crecimiento espiritual. Para ellos el pino es fundamental en la estética y el carácter de sus jardines. Y se cree que su creador fue Charles Fourier. (incoop.com.gov, 2011)

## 2.2.6. Caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales. Para poder establecer una caracterización de las cooperativas debemos establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital y empresas del estado. El cuadro siguiente muestra estas diferencias:

**Tabla N° 2. Diferencias entre las COAC y las empresas privadas, públicas**

<b>Elementos</b>	<b>Privadas / o Capitalistas</b>	<b>Públicas</b>	<b>Sistema Cooperativista /o Sistema Popular y Solidario</b>
<b>Titulares</b>	Accionistas – socios	Público	Asociados
<b>Objetivo</b>	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados si discriminación alguna
<b>Control y dirección</b>	En función del capital invertidos	El Estado	En función de los Asociados (un hombre un voto)
<b>Poder de decisión</b>	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
<b>Capital</b>	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
<b>Condiciones de ingreso</b>	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
<b>4Ganancia o excedentes</b>	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad

FUENTE: (BARZALLO, 2012)

ELABORADO: Javier García

### **2.2.7. Servicios que prestan las cooperativas de ahorro y crédito.**

Todas las comunidades y organizaciones pueden contar con las instituciones financieras propias o cercanas, como actores y responsables para que las finanzas logren mejorar localmente su economía en todos los procesos.

De tal manera que sea posible financiar el desarrollo local y vivir en paz a través del correcto entendimiento de los servicios que presta una cooperativa de ahorro y crédito. (Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2009, pp. 27-28)

**“Artículo 83.- Actividades financieras.-** Las Cooperativas de ahorro y crédito previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) *Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;*
- b) *Otorgar préstamos a sus socios;*
- c) *Conceder sobre giros ocasionales;*
- d) *Efectuar servicios de caja y tesorería;*
- e) *Efectuar cobranzas, pagos y transferencia de fondos así como emitir giros contra sus propias oficinas a las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;*
- f) *Recibir y conservar objetos muebles valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valore;*
- g) *Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;*
- h) *Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas usos nacionales o internacionales;*

- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;*
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecario o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;*
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;*
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;*
- m) Efectuar inversiones en capital social de cajas centrales; y*
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.*

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo de acuerdo al segmento que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.”

### **2.3. Economía Popular y Solidaria.**

La economía popular y solidaria es la organización económica en la cual sus integrantes desarrollan procesos productivos y de comercialización para satisfacer sus necesidades y generar ingresos propios, mediante el trabajo solidario y cooperativo del ser humano que prevalece sobre el capital.

Para el autor José Luis Coraggio en su obra *Ecónoma Social y Solidaria*, da un concepto importante y acertado de economía popular y solidaria “Esta economía es *social* porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades generalmente de base territorial, étnica, social o cultural y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Es *social* porque vuelve a unir producción y reproducción, al

producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas por la misma sociedad.”

### **2.3.1. Principios de la Economía Popular y Solidaria.**

Para una adecuada aplicación y desarrollo de la economía popular y solidaria era necesaria la creación de normas generales que direccionaran su accionar.

Éstas prácticas pretenden avanzar hacia el desarrollo de las economías y de la sociedad, de acuerdo a la justicia, solidaridad, igualdad que conllevan lograr el Buen Vivir a través de grandes transformaciones económicas conjuntamente con los factores culturales y políticos.

A continuación se detallan algunos principios económicos que orientan las prácticas de economía social y solidaria. (CORRAGIO J. L., 2011)

#### **Relativos a la producción.**

- 1. Trabajo para todos.** El trabajo digno y emancipador es condición de la reproducción y desarrollo de la vida humana. Todo ciudadano, familia, grupo o comunidad, debe tener la posibilidad de integrarse voluntariamente al sistema de división social del trabajo en condiciones que permitan el desarrollo de sus capacidades. Se valora especialmente el trabajo asociativo auto gestionado, realizado solidariamente con autonomía de poderes o jerarquías alienantes y limitantes del desarrollo de los trabajadores.
- 2. Acceso de los trabajadores a todas las formas de conocimiento.** Para convertirse en la principal fuerza productiva, el trabajo autónomo de patrones requiere reincorporar las diversas formas de conocimiento y saber que le fueran alienadas por el desarrollo de la relación asimétrica capital/trabajo.

3. **Acceso de los trabajadores a medios de producción.** Esto implica desde la defensa de condiciones previas de producción y de vida (como el caso de los territorios indígenas), la recuperación de empresas que el capital desecha despidiendo a sus trabajadores o la redistribución de tierras privadas o públicas. En una economía monetaria esto incluye el acceso a subsidios iniciales o al crédito, así como la exención de tasas e impuestos.
4. **Cooperación solidaria.** Es la principal forma de integración social del sistema de producción. La competencia debe estar subordinada a este principio, evitando especialmente sus formas violentas que destruyen la vida y amenazan la convivencia pacífica. Se favorecen formas de complementariedad productiva y en todo caso las de competencia cooperativa.
5. **Autogestión colectiva de las condiciones generales de la producción y la reproducción.** Más allá de los procesos productivos particulares, implica la propiedad/control y gestión colectiva de infraestructuras, hábitat construidos o naturales, moneda, etc.
6. **Producción socialmente responsable.** Cuidado de la calidad de los productos y la selección de las tecnologías, tanto en lo relativo a la satisfacción adecuada de las necesidades de los consumidores como a los efectos del proceso de producción sobre el medio ambiente. Cuidado de la biodiversidad. No extractivismo.

#### **Relativos a la distribución y redistribución.**

7. **Justicia social, garantía de la reproducción y desarrollo de la vida de todos.** Inserción económica de los excluidos de la economía, particularmente de los más pobres, de modo que puedan resolver sus necesidades a partir de su propio trabajo o de la solidaridad democrática (de acuerdo a derechos sociales establecidos).

- 8. A cada cual según su necesidad y su trabajo.** Evitar diferenciaciones fuertes entre trabajadores de un mismo o de distintos emprendimientos, admitiendo un margen de incentivo material.
- 9. No explotación del trabajo ajeno.** No se admiten formas de esclavitud, dependencia forzada por la violencia física o el miedo al hambre, ni la apropiación del producto del trabajo ajeno; no promoción de las relaciones salariales.
- 10. Redistribución.** Apropiación y distribución colectiva del excedente dentro de cada unidad económica, apropiación y redistribución por una autoridad central legítima (transferencias monetarias, subsidios a la producción, servicios públicos gratuitos, medios de consumo básico, etc.) procurando la justicia social.

### **Relativos a la Circulación**

- 11. Autosuficiencia (autarquía).** Se propicia el desarrollo de la capacidad de cada comunidad o sociedad de satisfacer con seguridad lo necesario con los propios recursos, principalmente el propio trabajo. La ubicación especializada dentro del sistema de división social del trabajo y el comercio se subordina al principio de autosuficiencia y seguridad a nivel comunitario o social. (Un ejemplo de esto es la consigna de soberanía alimentaria)
- 12. Reciprocidad.** Relaciones simétricas de don/contra-don (mingas, cooperativas, redes de trueque, círculos de ahorro y crédito solidarios, bancos de horas, redes de ayuda mutua para la seguridad social, etc.). Rechazo a la filantropía (solidaridad asimétrica).
- 13. Intercambio.** Privilegio del comercio justo según la situación de las partes; regulación progresiva del mercado como mecanismo de coordinación de iniciativas. Segmentación y regulación de los mercados y otras formas de protección de las actividades locales por métodos culturales, sociales y políticos. Acercamiento socio económico y personalización de las



relaciones entre productores y consumidores. Reducción de los costos de inter- mediación.

- 14. El dinero no crea dinero (usura).** El dinero como medio y no como fin.  
Monedas sociales como creadoras de tejido social local.

### **Relativos a la Coordinación**

- 15. Comunidad.** Privilegio de la concertación y la complementariedad según costumbres o programada, dentro de comunidades preexistentes o resultantes de la libre asociación y relaciones de proximidad.

- 16. Mercado regulado desde formas políticas o de organización social;** control de las tendencias destructivas del mercado, control de la explotación por parte de los intermediarios, favoreciendo formas de articulación directa de consumidores, des mercantilización del trabajo, la naturaleza y el dinero.

- 17. Planificación.** Coordinación democrática de las iniciativas, previsión y control de efectos no deseados, coordinación y organización conjunta de actividades (evitar fragmentación y competencias innecesarias, abastecimiento y/o comercialización conjunta, desde lo local hacia los niveles de mayor complejidad.

### **Relativos al consumo**

- 18. Consumo responsable.** Consumir lo suficiente (opuesto al Consumismo) en equilibrio con la naturaleza.

- 19. Libre iniciativa e innovación socialmente responsable.** Libertad positiva de opción y creación, no orientada por el éxito en la competencia sino por la emulación y la acción solidaria.

**20. Pluralismo/diversidad.** Admisión de múltiples formas de organización económica y propiedad.

**21. No discriminación de personas o comunidades.** No se admiten relaciones económicas o valoraciones asimétricas en la distribución primaria entre géneros, generaciones, etnias, religiones, centro/ periferia, etc.

**22. Complejidad/sinergia.** Las capacidades organizativas de los emprendimientos de la ESS deben aprovecharse sinérgicamente asumiendo sucesivas necesidades sociales de la comunidad (multi actividad respondiendo a la articulación de necesidades y capacidades), y asociándose en redes dentro de la misma actividad o entre actividades complementarias (encadenamientos productivos, efectos de masa local)

**23. Territorialidad.** Prioridad al tejido social de proximidad, valoración del lugar y la comunidad. Se favorece la autogestión de los recursos comunes en el territorio de las poblaciones locales.

#### **2.4. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.**

La importancia de crear un organismo de control para el sector financiero popular y solidario en nuestro país era evidente, ya que es considerado como el de mayor crecimiento; agrupa más de 1500 cooperativas de ahorro y crédito, más de 9000 cajas comunitarias o solidarias y alrededor de 25000 bancos comunales. (RENAFIPSE, 2010)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, crea la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”.

Este organismo tendrá como función el control de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

#### **2.4.1 Que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).**

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome Superintendente de Economía Popular y Solidaria asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

##### **a) Misión de la Superintendencia.**

"Somos una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general."

##### **b) Visión de la Superintendencia.**

"En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como referente en supervisión y control de la Economía Popular y Solidaria, con procesos transparentes, confiables y de excelencia, que impulsan la consolidación de sus organizaciones en procura del Buen Vivir."

#### **2.4.2. Atribuciones de la Superintendencia (SEPS).**

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Art 147.-La Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones:

- a) *Ejercer el control de sus actividades económicas;*
- b) *Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;*
- c) *Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;*
- d) *Fijar tarifarios de servicios;*
- e) *Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;*
- f) *Levantar estadísticas;*
- g) *Imponer sanciones; y,*
- h) *Expedir normas de carácter general.*

Adicionalmente, el Reglamento señala las siguientes:

Del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Art 154.-Atribuciones.- La Superintendencia, además de las señaladas en la Ley, tendrá las siguientes;**

1. *Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;*
2. *Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;*
3. *Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;*
4. *Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;*
5. *Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y,*
6. *Revisar informes de auditoría de las organizaciones.*
7. *Las demás atribuciones que le corresponda de acuerdo a la ley este Reglamento.*

## **2.5. Normas pertinentes que rigen a las COAC.**

### **2.5.1. Constitución de la República del Ecuador.**

En la nueva Carta Magna del Ecuador se garantiza el buen vivir o el *sumak kawsay*, **la economía popular y solidaria** tiene una gran importancia para el desarrollo del país es por eso que para cumplir con la equidad social la nueva Constitución garantiza los derechos de todos los ecuatorianos.

**Art., 276.-** *El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:*

- 1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.*
- 2. Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. (...)*

“Al definir el sistema económico por su relación con la sociedad, por su valor central y por sentido antes que por determinada institucionalidad prefijada ideológicamente (como es el caso de neoliberalismo con respecto al mercado total), los constituyentes adoptaron una definición sustantiva y plural de economía, que no se define por los procedimientos de cálculo e instituciones de asignación óptima de recursos sino por garantizar de manera solidaria el sustento de todos los ciudadanos combinando diversas formas de organización económica:” ( CORRAGIO J. , 2011)

**Art. 283.-** *El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.*

*El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.*

“El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente.” (CORRAGIO J. , 2011).

**Art. 284.- Objetivos de la política económica.-** *La política económica tendrá los siguientes objetivos:*

- 1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.*
- 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividades sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.*
- 3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.*
- 4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.*
- 5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.*
- 6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.*
- 7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.*
- 8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.*

9. *Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.*

“El sistema económico del Ecuador es totalmente distributivo, equilibrado e incluyente con esto garantiza la Constitución que seamos los individual los dueños de nuestra propia riqueza”.

**Art. 309.- Componentes del sistema financiero nacional.-** *El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del “popular y solidario”, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.*

“Los diferentes niveles del sector financiero son necesarios para mejorar la calidad del servicio y volver los créditos más accesibles dentro de la política pública de la economía solidaria, si bien es muy importante para ayudar a mejorar la calidad de vida no debe tenérselo como un plan a largo plazo puesto que es mejor crear soluciones que tengan fuentes de trabajo, e incentiven la generación de empleos para evitar tener muchas personas dependiendo del paternalismo estatal.” (Blacio G., 2012, pág. 233)

**Art. 311.- Sector financiero popular y solidario.-** *El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.*

“Claramente se determina que el sector popular y solidario está compuesto por organizaciones que conforman entre ellas a las cooperativas de ahorro y

crédito y el estado dará un tratamiento diferente a todas estas organizaciones con el fin de garantizar y promoverlas”

## **2.5.2. Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**

**Art. 3.- Objeto.-** *La presente Ley tiene por objeto:*

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;*
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;*
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;*
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y, e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.*

“En la ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y solidario, en el Art. 3 el objeto principal es el buscar el buen vivir (Sumak Kawsay), para el bienestar de toda la comunidad.

**Art. 4.- Principios.-***Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:*

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;*
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;*
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;*
- d) La equidad de género;*



- e) *El respeto a la identidad cultural;*
- f) *La autogestión;*
- g) *La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;*  
*y,*
- h) *La distribución equitativa y solidaria de excedentes.*

“En los principios universales del cooperativismo y en los de la nuestra Ley se encuentra el compromiso por la comunidad que esto se traduce en buscar el buen vivir, que prevalezcan los interés colectivos antes del individual y del capital”.

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-***Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.*

*Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.*

“Cooperación es el trabajo conjunto de dos o más personas para conseguir una finalidad en común. La cooperación es innata en el hombre y se ha practicado siempre” (German Vásquez Galarza “Cooperativismo”, 2004, pág. 18)

**Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.-** *Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.*

**Art. 82.- Requisitos para su constitución.-** Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

**Art. 101.- Segmentación.-** Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

## **2.6. Marco conceptual.**

**Amenazas.-** Son eventos o factores que pueden ocurrir indistintamente, por ende no son controlables y siempre generan algún impacto en la sociedad y sus organizaciones.

**Análisis de la Competencia.-** Método organizado de evaluar las fuerzas y debilidades de las estrategias del mercado lógicas, actuales o potenciales, de los competidores.

**Análisis Externo.-** Es la fase que aborda los aspectos externos como el macro y micro entorno, lo cual permite identificar las oportunidades y amenazas que afectan o puedan afectar a las actividades empresariales y por ende a su estrategia.

**Análisis Interno.-** Consiste en diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer su posición de partida en cuanto a los recursos principales, los medios de que dispone y sus habilidades para hacer frente al entorno en el cual se desenvuelve la organización. Permitiendo así identificar las fuerzas y debilidades que afectan a la misma.

**Banca Privada.-** Está integrado por empresas cuyas propiedades corresponde a una o varias personas naturales o jurídicas de derecho privado o en general, por empresas que no estén comprendidas en los otros sectores de la economía.

**Capital Social.-** Elemento o factor de la producción formada por la riqueza acumulada que tiene una entidad financiera.

**Clasificación ampliada de las actividades económicas de acuerdo al CIIU.-** Esta actualización fue elaborada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, y tiene como objeto adecuar a las CIIU a las necesidades y realidad económica del país. Todas las secciones, grupos, subgrupos, clases, subclases, y actividades que constan y se desarrollan en esta clasificación, se encuentran ingresadas en el aplicativo del SRI, para ser utilizados en el proceso del Registro Único de Contribuyentes, procesos de designación de contribuyentes especiales, entre otros.

**Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas.-** También conocidas por sus siglas CIIU. Es la clasificación Internacional de Referencia de las actividades productivas, elaborada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, de las naciones Unidas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades. La versión original de las CIIU se aprobó en 1948 y ha experimentado una serie de modificación y actualizaciones a lo largo de los años.

**Competitividad.-** La posición que tiene un competidor con relación a otros.

**Control.-** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado, incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las misma.

**Cooperativas.-** Son cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada por la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

**Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Son aquellas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos.

**Debilidades.-** Son factores internos de una organización considerados como limitaciones relacionados con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas o el direccionamiento establecido.

**Diagnóstico.-** Es el proceso de la planificación estratégica en la que identifica, describe y analiza, la situación actual de la organización o un proceso.

Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: evaluación, procesamiento de la información, investigación, seguimiento.

**Estrategias.-** entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos, o lo que es el mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta? Es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones.

**Factor Administrativo.-** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio

puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

**Factor Control.-** El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

**Factor Doctrinario.-** Es un conjunto coherente de enseñanzas o instrucciones. Pueden estar basadas en un sistema de creencias sobre una rama de conocimiento, campo de estudio o ciencia concreta, especialmente al cuerpo del dogma de una religión, tal como es enseñado por las instituciones del horario nuevo; ser los principios o posiciones que se mantienen respecto a una materia o cuestión determinadas; o un sistema de postulados, científicos o no (frecuentemente con la pretensión de validez general o universal).

**Factor Financiero.-** Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados. Por extensión, también se denomina finanzas al análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la administración, es decir, a una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero en cuyo marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo".

**Factor Supervisión.-** La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de

consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

**Fortalezas.-** son todos aquellos factores internos de la empresa que ayudan a mantener una correcta gestión en la empresa.

**Integración cooperativa.-** Es la reunión de cooperativas de una misma rama para formar una organización mucho más grande.

**Lineamiento Estratégico.-** Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas), desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impiden un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestos (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

**Metas.-** Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.

**Misión.-** Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

**Objetivos.-** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

**Oportunidades.-** factores externos que facilitan y ayudan a identificar las ventajas que tiene una empresa en relación a la competencia.

**Paradigma Positivista.-** De acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (1998) la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia,

particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

**Planificación Estratégica.-**Es el proceso mediante el cual, los directivos de la organización, en participación colectiva, determinan la filosofía empresarial: visión, misión y valores, estudian tanto el ambiente interno como externo y definen el FODA, seleccionan estrategias que permitan alcanzar los objetivos primordiales de la organización aprovechando oportunidades y fortalezas, contrarrestando amenazas y debilidades; e implementan cursos de acción que ejecutan dicha estrategia.

**Políticas.-** Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

**Socio.-**Persona asociada con otra para algún fin o unida a otras para formar una institución o cooperativa.

**Visión.-** Constituye como la empresa se ve en un futuro propuesto a través de la aplicación de nuevas herramientas gerenciales.

## CAPÍTULO III

### **Marco Metodológico.**

#### **3.1. Idea a defender.**

El estudio del plan estratégico institucional puede beneficiar positivamente a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

#### **3.2. Variables.**

##### **3.2.1. Variable dependiente.**

- Estudio del plan estratégico institucional.

##### **3.2.2. Variable independiente.**

- Gestión Administrativa institucional

#### **3.3. Tipo de investigación.**

El presente trabajo estará direccionado mediante la aplicación de tipos de investigación como:

**Cualitativa:** se tiene por objeto reunir un conocimiento profundo de las razones del comportamiento humano.

**Cuantitativa:** estudio requiere la presencia de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas.



**Por lo que al utilizar estos dos tipos de investigación será mixto utilizaremos un Diseño de Triangulación.**

El diseño de triangulación es probablemente el más conocido en el método mixto. El propósito de este diseño es combinar las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios acerca de un mismo problema de investigación.

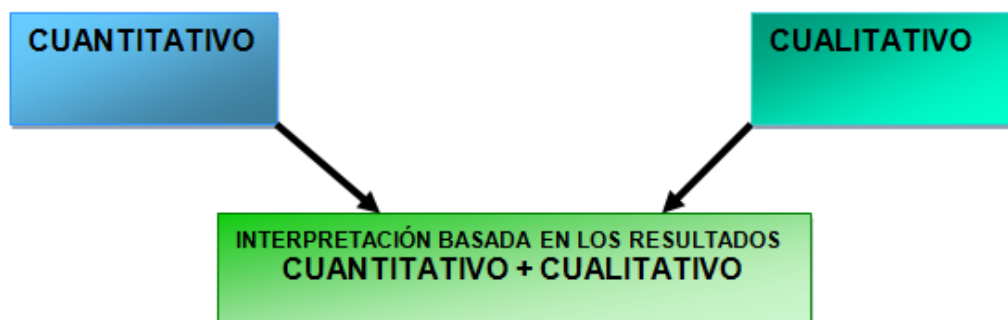
La triangulación entendida como técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan.

Lo más interesante de este modelo es triangular o recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos, al mismo tiempo, y para integrar las dos formas de datos para comprender mejor un problema de investigación.

### **Procedimientos del diseño de triangulación.**

Este diseño utiliza los métodos cuantitativos y cualitativos separados como medio para compensar las deficiencias inherentes, aprovechando los puntos fuertes de uno de los métodos sobre el método. Tal y como se muestra en la figura.

**Figura N° 2. Diseño Triangulado del Método Cuantitativo y Cualitativo.**



FUENTE: Adaptado de Creswell y Plano (2007).

ELABORADO POR: Javier García.

En este caso, la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, es concurrente, pasando durante una fase del estudio de investigación. Idealmente, la prioridad sería que esta recopilación de datos fuese igual entre los dos métodos. Se realiza el estudio en una sola etapa con lo cual simultáneamente se recolecta, procesa y analiza la información obtenida.

### **3.3.1. Tipo de estudio de investigación.**

Para la ejecución de la investigación del problema en estudio se aplicara la investigación Descriptiva y Correlacional.

#### **Descriptiva.**

Con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

Es aplicable en el presente trabajo de investigación ya que permite recolectar todos aquellos datos que sirven para probar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

#### **Correlacional.**

Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que existen entre dos o más variables o conceptos “en un contexto en particular” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), es de utilidad en la investigación ya que permite relacionar las variables estudiadas y saber su comportamiento si se las relaciona con otros factores, así también establecer cuales con sus tendencias ya sea de mejora o de regresión. Este tipo de investigación es aplicable ya que en este trabajo se estudia la relación entre el Desarrollo Estratégico y su Incidencia en la gestión de la Cooperativas de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

### 3.3.2. Diseño de la Investigación.

Para nuestro Diseño de investigación utilizaremos un Diseño Cuasi – Experimental y Longitudinal:

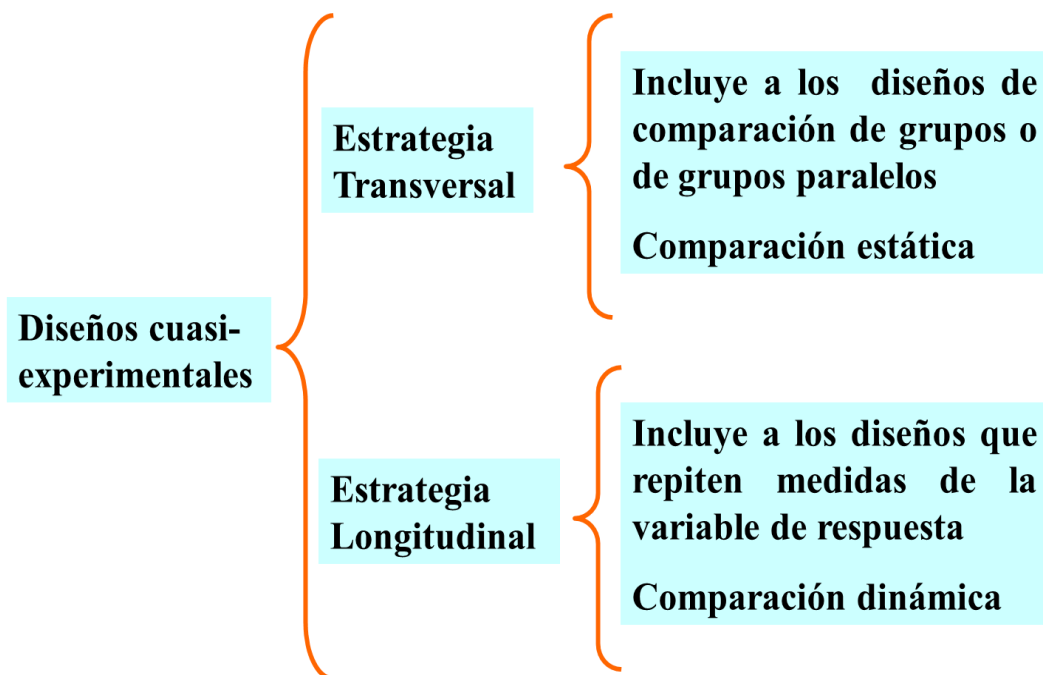
#### Diseño Cuasi – Experimental

Un conjunto de procedimientos o estrategias de investigación orientado a la evaluación del impacto de los tratamientos en aquellos contextos donde la asignación de las unidades no es al azar, y al estudio de los cambios que se observan en los sujetos en función del tiempo.

#### Fases de la investigación aplicada

- Planteo del problema
- Formulación de la idea a defender.
- Diseño de la investigación
- Recogida y análisis de datos
- Interpretación de los resultados
- Obtención de conclusiones

Figura N° 3. Clasificación de las estrategias cuasi - experimentales



FUENTE: Roser Bono Cabré/Universidad de Barcelona.  
ELABORADO POR: Javier García

### **3.4. Población y muestra.**

#### **3.4.1. Población.**

El universo o población para la investigación son todos las Cooperativas de Ahorro y Crédito inscritas en la ciudad de Riobamba y los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

#### **3.4.2. Muestra.**

En el presente caso de investigación, no se determinará el cálculo de la muestra debido a que la población real no excede de treinta colaboradores y de 58 cooperativas, y esto nos permitirá tener mejor calidad de resultados.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos**

Se utilizará el método inductivo – deductivo, debido a que se necesitará el análisis de datos estadísticos proporcionados por la tabulación de las encuestas aplicadas.

#### **3.5.1. Técnicas de Investigación.**

Se realizara la recopilación de información mediante la elaboración de técnicas que permitan captar directa e indirectamente la información proporcionada por los colaboradores:

- **El cuestionario**

Es el instrumento esencial utilizado para realizar las respectivas encuestas el mismo que contendrá preguntas cerradas, es decir de verdadero y falso, de sí o no. El cuestionario va a permitir obtener información de forma rápida, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto), etc.

- **Entrevista Personal**

Se procederá a la realización de entrevistas con las autoridades, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

**Tabla N° 3. Métodos, técnicas e instrumentos**

<b>TÉCNICA</b>	<b>ACTORES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Encuestas</b>	Autoridades Gerente Empleados Clientes	Información estadística Y segmentada.
<b>Entrevista Personal</b>	Autoridades Gerente Empleados	Información fidedigna y personalizada.

ELABORADO POR: Javier García.

## CAPÍTULO IV

### **Marco Propositivo.**

#### **4.1. Título de la tesis.**

Estudio del Desarrollo Estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CIIU K6419.02) del cantón Riobamba, “Caso Practico Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.”

#### **4.2. Contenido de la propuesta.**

##### **4.2.1. Diagnóstico del entorno macro.**

Incluye las fuerzas inducidas por los aspectos o factores:

- Económico, Político, Legal, Tecnológico, Social; en su estado actual y futuro.

##### **4.2.1.1. Factor económico.**

(Carreto, 2010) Factor económico: se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo. Cuál es el nivel de ingreso y gasto del mercado. El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país.

- **Desempleo**

El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el índice de desempleo, registrado entre mayo y septiembre, llegó al 4,12% el más bajo en las última década.

Dentro de los factores económicos, más importantes tenemos, la migración ya que fue uno de los mayores fenómenos a nivel nacional que ha ocasionado un aumento considerable de las remesas enviadas del exterior hacia los familiares que se han quedado en el país. Para la cooperativa esto ha sido una oportunidad ya que debido a este fenómeno se ha podido entregar préstamos a familiares de migrantes que han invertido en el país generando fuentes de empleo y reactivando la economía del país.

- **Producto interno bruto (PIB)**

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

- **Inflación**

Es el desequilibrio producido por el aumento de los precios o los créditos, esto provoca una excesiva circulación del dinero y su desvalorización, es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población por lo que se incrementa la pobreza, además causa incertidumbre en las empresa ya que los niveles de venta bajan, generando menores ingresos amenazando la liquidez de las mismas.

- **Tasas de interés**

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube. Hay dos tipos de tasas de interés:

**Tasa de Interés Activa.-** Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, esta tasa es siempre la mayor,

porque la diferencia con la tasa pasiva (captación) es la que permite al intermediario recuperar los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia de la tasa activa y pasiva se denomina margen de intermediación.

**Tasa de interés pasiva.-** Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., ve a esto, como una amenaza, debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento, ya que el riesgo que toma la cooperativa de prestar el dinero a una tasa de interés alta, corre la posibilidad de que el socio no pague y ese dinero ingrese a una cartera incobrable.

#### **4.2.1.2. Factor político.**

“Es la actividad humana tendente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”.

El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas de nuestro país, en lo cual tiene mucho que ver las políticas implantadas por el gobierno, las mismas que tiene un rol importante en la vida de las entidades.

El 26 de Noviembre de 2006 es electo por primera ocasión como presidente del Ecuador el economista Rafael Correa Delgado; y por segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales del 26 de abril de 2009, con el 51,9% de votos contables.

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 cumpliendo dos de sus propuestas de campaña; la convocatoria de una consulta popular



para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente.

El 20 de marzo de 2010 Rafael Correa anunció, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y la Ley se publicó en el Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011 explicó que no se pretende quitar apoyo a las grandes empresas sino apoyar y desarrollar el cooperativismo, además señaló que la economía popular y solidaria es la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, ubicándose aquí las cooperativas de ahorro y crédito.

El MIES es el encargado de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las cooperativas de ahorro, entre una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión más específica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y de evitar problemas económicos en su estructura.

Los cambios políticos han sido beneficiosos para la cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

#### **4.2.1.3. Factor legal.**

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo, ya que su principal función es ser una entidad de intermediación financiera.

Motivo por el cual la cooperativa, se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicios de Renta Internas (SRI).
- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo”.
- Reglamentos Internos.
- Y demás leyes que le fueren aplicables.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, regula de manera justa las actividades de las micro entidades, sin perjudicar a las del sistema financiero.

Las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo el control del MIES siguen hasta que la superintendencia este en pleno funcionamiento.

El factor legal es el conjunto de normas, leyes y lineamientos que regulan las actividades de las empresas para su correcto desarrollo dentro de un margen ético.

**Tabla N° 4. Estructura de la LOEPS**

TÍTULOS		ART.	TOTAL
I	ÁMBITO, OBJETO Y PRINCIPIOS	1-7	7
II	ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	8-77	70
III	SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	78-120	43
IV	ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN Y ENTIDADES DE APOYO	121-127	7
V	FOMENTO, PROMOCIÓN E INCENTIVOS	128-141	14
VI	RELACIONES CON EL ESTADO	142-157	25
VII	OBLIGACIONES, INFRACCIONES Y SANCIONES	142-179	13
	Disposiciones Generales (8) Disposiciones Transitorias (18) Disposiciones Reformatorias (4) Derogatorias (2)		
		<b>TOTAL</b>	<b>179</b>

**FUENTE:** LOEPS (CEP agosto del 2012)

**ELABORADO POR:** Javier García

Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en el Título III, trata sobre el Sector Financiero Popular y Solidario, los Artículos más relevantes o importantes sobre el sistema de las Cooperativas de Ahorro y Crédito está en la Sesión 1º del mismo título.

#### **4.2.1.4. Factor tecnológico.**

El crecimiento de las organizaciones se debe desarrollar en un mundo sin fronteras, altamente competitivo, en el cual el avance tecnológico y científico tenga papel protagónico a la supervivencia y bienestar colectivo.

La Tecnología en la última década ha evolucionado una forma acelerada es así que hoy en día somos dependientes de ella, el avance tecnológico ha creado nuevos sistemas, instrumentos, aparatos tecnológicos y accesorios que hace 5 años no existían, esto ha provocado la vida sea más fácil, pero a la vez se ha extendido en nuestro país una brecha tecnológica entre organizaciones que

invierten en tecnología nueva y organizaciones que se encuentran al margen de ella.

Las cooperativas en su mayoría no cuentan con paquetes informáticos que permitan a la alta gerencia controlar todos los movimientos efectuados que se está realizando diariamente, por los distintos departamentos sean de caja, contabilidad, crédito y cobranzas.

Sin un apropiado sistema las cooperativas no podrán analizar la cartera de crédito, monitorear indicadores de morosidad, vencimiento y segmentación de la cartera, así como también tramitar y gestionar las diferentes actividades de manera eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes.

#### **4.2.1.5. Factor social.**

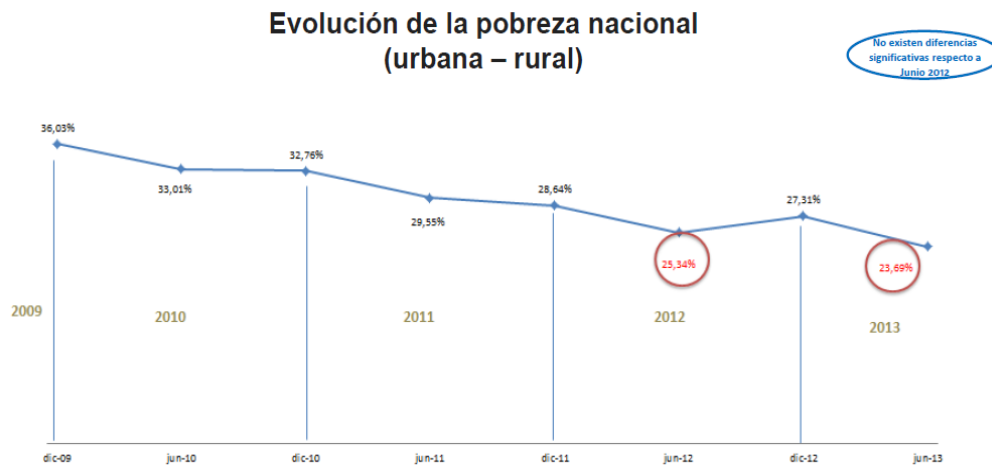
El desarrollo de los sectores productivos en el país ha podido frenar en algunos casos uno de los grandes problemas del Ecuador como la falta de empleo y el aumento del desempleo. La pobreza por ingresos rural bajó 4,23 puntos. En junio del 2013 se ubicó en 40,73% frente a 44,96% del mismo mes del año anterior, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La ciudad que registra mayor pobreza es Guayaquil con 13,75%, seguida de Machala con 12,82%, mientras Cuenca y Quito son las que menos registran con 6,01% y 8,35% respectivamente.

Así también la pobreza extrema rural registró una caída al pasar de 20,00% en junio del 2012 a 16,99% en el 2013, lo que representa 3,01 puntos menos.

Esto sin duda alguna representa una oportunidad para el sector financiero ya que la gente tiene mayor poder adquisitivo lo que permite crear promociones para captar más socios (clientes).

**Figura N° 4. Evolución de la pobreza urbana – rural**



**FUENTE:** BCE Estadísticas Macroeconómicas/2013.

**ELABORADO POR:** BCE Estadísticas Macroeconómicas/2013

Se han dado política publicas bien definidas para beneficiar a los sectores más vulnerables, así se reduce la brecha economía, pero también los gobiernos seccionales han contribuido a mejora el sector social ya que cuentan con más recursos económicos en sus arcas, y los presupuestos se realizan con la participación de los interesados (presupuestos participativos) lo que permite cubrir las necesidades directamente de la gente del sector rural, con las competencias de cada nivel de gobierno permite una mayor organización y distribución de los recursos.

Con mejores posibilidades el sector cooperativista se ha visto beneficiado, pero esto también trae la otra cara de la moneda que al ser el sector financiero rentable ha contribuido a que más cooperativas se creen y quieran participar del mercado lo que se crea una ardua competencia entre cooperativas y banca.

#### **4.2.2. Análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.**

Por medio de la aplicación del modelo EFQM, (European Foundation for Quality Mangement), se enfatizara en los siguientes ítems;

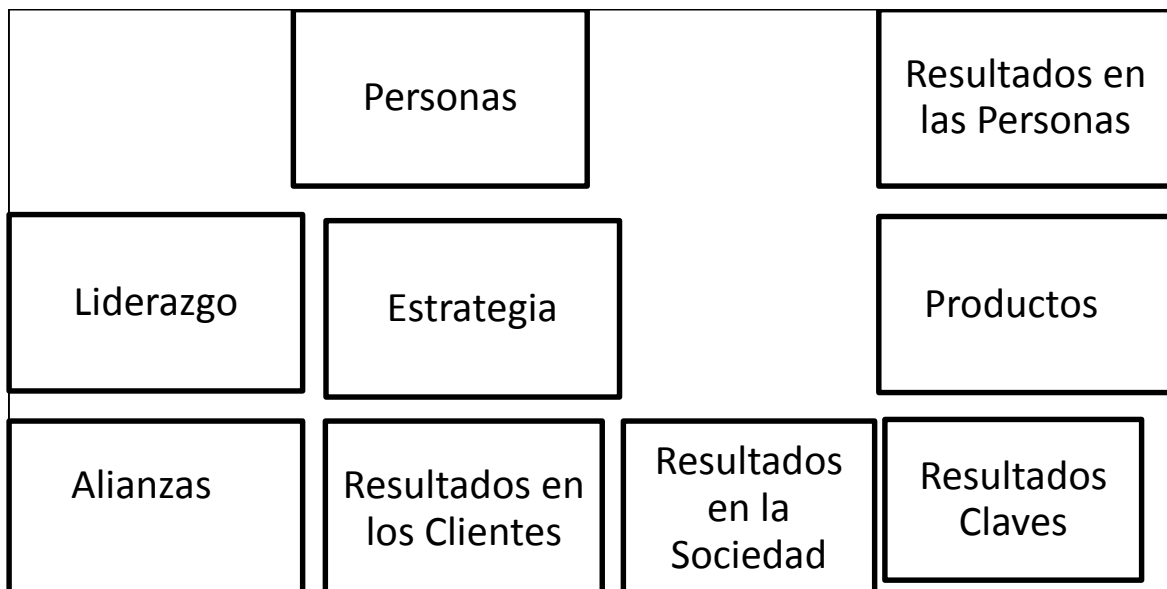
- Criterio 1 “Liderazgo”.

- Criterio 2 “Estrategia”.
- Criterio 3 “Personas”.
- Criterio 4 “Alianzas y Recursos”.
- Criterio 5 “Procesos, Productos y Servicios”.
- Criterio 6 “Resultados en los clientes”.
- Criterio 7 “Resultados en las Personas”.
- Criterio 8 “Resultados en la sociedad”.
- Criterio 9 “Resultados clave”.

Realizando un énfasis en la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, específicamente en su gestión con la finalidad de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una evaluación más integral y efectiva aprovechando las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

A continuación se detalla los pasos que aplicaremos para para realizar el estudio de investigación:

**Figura N° 5. Aplicación del Modelo EFQM**



FUENTE: European Foundation for Quality Mangement  
 ELABORADO POR: Javier García

## **Criterio 1 “Liderazgo”.**

**Concepto:** Según (Maxwell, 2000) Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.

**Aplicación:** Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa formulamos la siguiente pregunta: ¿La gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.?, sus respuestas fueron muy favorables lo que nos da a entender que el liderazgo aplicado es democrático, ya que el 87% de los encuestados nos afirmaron que es buena, el 4%, muy buena y solo un 9% regular.

De igual forma para identificar el grado de planificación de la cooperativa que demuestra el liderazgo del gerente nos dio resultados positivos.

## **Criterio 2 “Estrategia”.**

**Concepto:** Según (FRED D, 2001) Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.

**Aplicación:** Pregunta N° 2 de la encuesta dirigida todas las cooperativas ¿las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos de la misma? este cuestionamiento de igual forma nos dio resultados positivos para la evaluación del Plan Estratégico actual ya que el 81% nos manifestaron que si contribuyen.

Pregunta N° 3: ¿Cuenta la institución con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?, esta pregunta fue realizada a los clientes internos como a trabajadores de cooperativas ajenas a la nuestra.

Donde nos encontramos con un preocupante resultado ya que el 78% manifestó que no tenían y apenas el 22% que si mantenían esas estrategias, lo que nos dio como conclusión que las cooperativas no se preocupan por captar nuevos clientes.

### **Criterio 3 “Personas / Clientes”.**

**Concepto:** Según (Philip K, 1999) Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**Aplicación:** Para medir este criterio nos enfocamos en la ciudadanía, por medio de los gerentes de la cooperativas encuestadas ¿Se aplican evaluaciones periódicas sobre el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre la existencia d la cooperativa y sus servicios? Los datos obtenido se diferencias ya que el 78% de los encuestados nos manifestaron que no lo hacen, mientras que el 22% nos manifestaron que si lo hacen ya que es una información muy importante para ellos.

### **Criterio 4 “Alianzas y Recursos”.**

**Concepto:** Según (Nunes P, 2012) Una Alianza es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento.

**Aplicación:** principalmente nos enfocamos en la perspectiva que manejan las cooperativas y la interrogante asignada a este criterio fue ¿Piensa que la nueva Superintendencia de economía Popular Y Solidaria (SEPS) beneficia al sector cooperativista del país? Los resultados fueron contundentes, con la afirmación



totalitaria a nuestra interrogante ya que el 100% piensa que beneficia las SEPS a las cooperativas.

### **Criterio 5 “Procesos, Productos y Servicios.**

**Concepto:** Según (Cordova C, 2008) Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o servicios con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente

**Aplicación:** el medio que aplicamos para medir este criterio fue la pregunta N° 7 ¿La Cooperativa cuenta con programas de capacitación? Arrojándonos datos muy importantes como el poco interés que le dan a la capacitación constante de sus colaboradores. Solo el 14% afirma que si poseen cursos de capacitación, pero el 86% no confirmaron esta afirmación, negándola totalmente.

Continuando con el cuestionamiento con la pregunta N° 6 ¿La cooperativa cuenta con un sistema informático o software financiero para las transacciones? En esta interrogante el resultado fue todo lo contrario ya que el 100% si se preocupa por mantenerse actualizado en la tecnología.

### **Criterio 6 “Resultados en los Clientes”.**

**Alcance:** las estrategias trazadas para alcanzar las metas del incremento de clientes potenciales nos permitió realizar un análisis FODA, identificamos las oportunidades que posee la cooperativa con respecto a sus clientes.

- Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
- Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia las COAC.
- Diversidad de proveedores competitivos en el mercado.
- Mayores segmentos de mercado para las COAC.

- Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.
- Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional.
- Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria con la creación de la SEPS.

### **Criterio 7 “Resultados en las Personas”.**

**Alcance:** luego del análisis de las encuestas y como se direccionan a la situación actual de la cooperativa, y diagnosticando las fortalezas que posee son:

- Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.
- El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.
- Crecimiento consistente de su cartera.
- Ubicación física de las instalaciones de Cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios.
- Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño.
- Poder de liderazgo a nivel de los directivos.
- La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.
- Comunicación en dos idiomas quichua y español.

### **Criterio 8: “Resultados en la Sociedad”.**

**Alcance:** para analizar este criterio utilizamos el análisis FODA tomando en cuenta los aspectos externos y no manejables de la cooperativa encontramos las siguientes amenazas:

- Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad.
- La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.

- Socios inactivos prefieran a la competencia.
- Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.
- El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los Bancos.
- Falta de material bibliográfico de economía popular y solidaria de autores ecuatorianos.
- Falta de profesionales capacitados en el sector de economía popular y solidaria.

**Criterio 9: “Resultados Claves”.**

**Alcance:** al realizar el modelo EFQM, determinamos los puntos clave donde se debe enfocar los cambios, o medir el cumplimiento de las metas en el Plan Estratégico. Y esos puntos son:

- Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.
- Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.
- Falta de un plan de capacitación.
- Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.
- Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.
- Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos
- Manuales desactualizados.
- Falta de diversificación de socios

**Tabla N° 5. Matriz FODA Análisis de los Alcances y Resultados del Modelo EFQM, mediante el FODA**

<p align="center"><b>FACTORES INTERNO</b></p> <p align="center"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Motivado</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Comunicación Horizontal y Vertical</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Liquidez Financiera</li> <li>• Comunicación en dos idiomas Quichua y Español</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Socios Inactivos</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Costos</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de Interés.</li> <li>• Servicios</li> <li>• Posibilidad de crecer en el mercado.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Apoyo de Publico de</li> <li>• Diversidad de proveedores.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez financiera realizando créditos bancarios.</li> <li>• Oficinas ubicadas geográficamente.</li> <li>• Crecimiento de la Cooperativa en el mercado.</li> <li>• Crecer la cartera de socios en el mercado.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una planificación para captar clientes con publicidad.</li> <li>• Aumento de servicios atractivos</li> <li>• Activación de socios.</li> <li>• Alianzas estratégicas para crecimiento de COAC.</li> <li>• Aprovechamiento de créditos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento continuo a la estructura Organizacional con vías de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bancarios</li> <li>• Bajar los costos con la diversificación de proveedores</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Límite de Tasas de interés</li> <li>• Baja Captación de remesas</li> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Políticas Salariales</li> <li>• Falta de material bibliográfico especializado y seminarios.</li> <li>• Falta de profesionales especializados.</li> <li>• Nichos de mercado insatisfecho.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para contar con un personal capacitado</li> <li>• Buenas políticas salariales con liquidez</li> <li>• Financiera.</li> <li>• Aprovechar los Giros exteriores de los migrantes con nuevos servicios</li> <li>• Liderazgo con los altos niveles de desempeño</li> <li>• Aprovechar cursos y seminarios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tasa atractivas</li> <li>• Aumento de publicidad para captar remesas</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Manuales para mejorar las políticas salariales</li> <li>• Activar a socios inactivos con alto nivel de desempeño.</li> <li>• Crear ambiente laboral confiable.</li> </ul>

ELABORADO POR: Javier García

FUENTE: Estudio realizado por medio de encuestas y entrevistas

### **4.2.3. Análisis de factibilidad**

Para poder establecer la factibilidad de nuestra propuesta se profundizó los siguientes aspectos.

La Cooperativa, está enfocada a contribuir de manera eficiente a su colectividad, incentivando a sus clientes y socios con una atención de calidad, que se lograra únicamente con una buena evaluación del desempeño y posteriormente, una adecuada capacitación de su personal. Beneficiándose así no solo la institución sino también el contingente humano.

Para Realizar nuestro caso Práctico es necesario conocer y evaluar cómo se encuentra el desarrollo estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., emplearemos un cuestionario y reuniones con los colaboradores de la organización para nuestro estudio.

#### **4.2.3.1. Diagnóstico situacional.**

Con el propósito de conocer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., se procedió a realizar un conjunto de metodologías y técnicas, como:

- a) FODA, Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de la Cooperativa.
- b) Factores claves de éxito son aquellos que, nos permitirá sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.
- c) Direccionamiento estratégico, busca analizar los aspectos principales para el diseño adecuado para la institución.

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas.

### a) Análisis FODA.

El análisis situacional es un estudio completo del entorno de la cooperativa, tanto interna como externa, con el fin de identificar las necesidades de las cuales se va a dirigir el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión Administrativa, de la misma forma, es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización.

**Tabla N° 6. Matriz FODA**

	<b>Aspectos Internos</b>	<b>Aspectos Externos</b>
<b>Aspectos Positivos (+)</b>	Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades (Para aprovecharlas)
<b>Aspectos Negativos (-)</b>	Debilidades (Para eliminarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

FUENTE: Víctor Hugo Vásquez. Libro de Organización y Sistemas. Segunda edición.

REALIZADO POR: Javier García

- 1) **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de una institución.
- 2) **Oportunidades:** Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- 3) **Amenazas:** Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- 4) **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 1994)

Después del análisis correspondiente, en base a información recopilada en las visitas a la cooperativa, de los estatutos y balances proporcionados, de entrevistas mantenidas con sus principales funcionarios, y otros miembros del personal, y utilizando el método deductivo, a nivel interno y externo se llegaron a determinar algunas variables positivas y negativas para la cooperativa en estudio, tal como se señala a continuación:

### **1. Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.**

1. Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.
2. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.
3. Crecimiento consistente de su cartera.
4. Ubicación física de las instalaciones de Cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios.
5. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño.
6. Poder de liderazgo a nivel de los directivos.
7. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.
8. Comunicación en dos idiomas quichua y español

### **2. Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.**

1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.
2. Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.
3. Falta de un plan de capacitación.
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.
5. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.
6. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos
7. Manuales desactualizados.
8. Falta de diversificación de socios.

### **3. Oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.**

1. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
2. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia las COAC.
3. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado.
4. Mayores segmentos de mercado para las COAC.

5. Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.
6. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional.
7. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria con la creación de la SEPS.

#### **4. Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo”**

1. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad.
2. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.
3. Socios inactivos prefieran a la competencia.
4. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.
5. El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los Bancos.
6. Falta de material bibliográfico de economía popular y solidaria de autores ecuatorianos.
7. Falta de profesionales capacitados en el sector de economía popular y solidaria.

Como se mencionó anteriormente, para el desarrollo y análisis FODA de manera efectiva se trabajó en reuniones con el Gerente y demás involucrados dentro de la gestión de la Cooperativa Chimborazo Ltda. La finalidad fue el análisis de las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta manera elaborar matrices de gestión y poder determinar su nivel de eficiencia.

Este análisis FODA se apoya de algunas matrices que permiten ver los resultados de este; tales como:

- Matriz de impacto interno y externo
- Hoja de trabajo FODA.



**Tabla N° 7. Matriz de ponderación de impacto Interno y Externo por factores.**

<b>PORCENTAJE DE IMPACTO</b>	<b>FACTOR</b> <b>FORTALEZA,</b> <b>DEBILIDAD,</b> <b>OPORTUNIDAD,</b> <b>AMENAZA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>0% – 30%</b>	BAJA	1
<b>31% – 69%</b>	MEDIA	3
<b>70% - 100%</b>	ALTA	5

**FUENTE:** Víctor Hugo Vásquez. Libro de Organización y Sistemas. Segunda edición.

**REALIZADO POR:** Javier García

- Matriz de impacto externo.

En la matriz de impacto externo se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa frente al entorno, en esta se hace un análisis del macro ambiente y del micro ambiente. En lo que respecta al presente estudio este análisis comprendió el ámbito económico, social y político-legal a más del análisis de los clientes, proveedores y competencia.

La matriz de evaluación externa presenta la información evaluada en la organización para analizar las oportunidades y amenazas detectadas que afectan desde fuera a las acciones, actividades, planes de la empresa. (Serna, 1994).

Desde este punto de vista se desarrollaron reuniones de trabajo en la Cooperativa “Chimborazo” para calificar los puntos fuertes y débiles de la entidad y establecerlos factores claves del éxito que pasarán a la hoja de trabajo y realizar las matrices de evaluación de la gestión. La calificación se establece de una forma consensuada luego del análisis de cada variable, en donde se toma en consideración el nivel de afectación de forma positiva o negativa (alto, medio o bajo) a la cooperativa.

A continuación se presenta la matriz FODA que dimensiona cada aspecto estratégico de la cooperativa, y que además de determinar su eficiencia, nos permitirá asignar prioridades dentro del plan estratégico a trazar.

**Tabla N° 8. Matriz FODA – Ambiente Externo.**

OPORTUNIDADES	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.	X						5(O)		
2. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia las COAC.		X						3(O)	
3. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado.		X						3(O)	
4. Mayores segmentos de mercado para las COAC	X						5(O)		
5. Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.	X						5(O)		
6. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional.	X						5(O)		
7. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria con la creación de la SEPS.	X						5(O)		
AMENAZAS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad.					X			3(A)	
2. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.				X			5(A)		
3. Socios inactivos prefieren a la competencia					X			3(A)	
4. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.					X			3(A)	
5. El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los Bancos.				X			5(A)		
6. Falta de material bibliográfico de economía popular y solidaria de autores ecuatorianos.						X			1(A)
7. Falta de profesionales capacitados en el sector de economía popular y solidaria.						X			1(A)

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.

**ELABORADO POR:** Javier García

**A= Alto, M= Medio, B= Bajo.**

**Comentario:** Las oportunidades que posee la COAC de Chimborazo son muy importantes para su crecimiento y mejoramiento continuo, mientras que las amenazas que tiene q enfrentar se las puede considerar estables y que las demás cooperativas también las poseen por lo tanto no es una desventaja.

**Tabla N° 9. Matriz FODA – ambiente interno**

FORTALEZAS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Personal Motivado.	x						5(F)		
2. Cuenta con software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.	x						5(F)		
3. Crecimiento consistente de su cartera.	x						5(F)		
4. Ubicación física de las instalaciones de Cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios.		x						3(F)	
5. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño.		x						3(F)	
6. Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	x						5(F)		
7. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.		x						3(F)	
8. Comunicación en dos idiomas quichua y español		x						3(F)	
DEBILIDADES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.				X			5(D)		
2. Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.				X			5(D)		
3. Falta de un plan de capacitación.				x			5(D)		
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.					X			3(D)	
5. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.					X			3(D)	
6. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos				X			5(D)		
7. Manuales desactualizados.					X			3(D)	
8. Falta de diversificación de socios.					x			3(D)	

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.

**ELABORADO POR:** Javier García

**A= Alto, M= Medio, B= Bajo**

**Comentario:** las fortalezas que posee la COAC de Chimborazo son muy fuertes y se les puede utilizar para futuros cambios en la planificación y gestión de la misma, pero de igual forma las debilidades que mantiene están consideradas como altas lo que se debería tratar es disminuirlas.

**Tabla N° 10. Matriz FODA – ambiente externo**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADOS</b>
1. Tasas de interés atractivas.	0,09	3	0,27
2. Servicios innovadores de las COAC.	0,06	3	0,18
3. Diversidad de proveedores.	0,06	4	0,24
4. Segmentos de mercado para las COAC	0,10	4	0,40
5. Créditos emergentes y rápidos.	0,09	4	0,36
6. Crecimiento del sector micro empresarial.	0,09	4	0,36
7. Fomento por parte del Gobierno al sector.	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
1. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés.	0,06	2	0,12
2. La baja captación de las remesas.	0,09	1	0,09
3. Socios inactivos prefieren a la competencia	0,09	2	0,18
4. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.	0,06	2	0,12
5. Competencia en el sector financiero.	0,09	1	0,09
6. Falta de material bibliográfico	0,03	2	0,06
7. Falta de profesionales capacitados en el sector de economía popular y solidaria.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	<b>1,00</b>		<b>2.80</b>

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Ponderación:**

Sin Importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

Clasificación: Se asigna

1 = Amenaza muy importante.

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad muy importante

## Conclusión

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., se debe considerar que las oportunidades son más que las amenazas, por lo tanto podemos concluir que el resultado de la ponderación es de 2.8 que es muy importante dentro de la empresa y esto da que pasa de una debilidad menor a una fortaleza menor.

**Tabla N° 11. Matriz FODA – Ambiente Interno**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADOS</b>
1. Personal Motivado.	0,08	4	0,32
2. Sistema Informático.	0,06	4	0,24
3. Crecimiento de la cartera	0,06	3	0,18
4. Ubicación física.	0,06	4	0,24
5. Comunicación en todas las áreas.	0,08	3	0,24
6. Poder de liderazgo	0,08	3	0,24
7. Cartera vencida dentro de los parámetros.	0,08	3	0,24
8. Comunicación en dos idiomas.	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de planificación.	0,08	1	0,08
2. Falta de Unidad de marketing.	0,06	2	0,12
3. Falta de un plan de Capacitación.	0,09	2	0,18
4. Falta de una base de datos	0,06	2	0,12
5. Altos costos operativos	0,09	1	0,09
6. Falta de sistemas de RR. HH.	0,06	2	0,12
7. Manuales desactualizados	0,06	1	0,18
8. Falta de diversificación de socios.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL DE PONDERACIÓN</b>	<b>1,00</b>		<b>2.66</b>

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.

ELABORADO POR: Javier García

### Ponderación:

Sin Importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad muy grave o muy importante.

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

## **Conclusión**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., se debe considerar que las fortalezas son más que las debilidades con un poco margen, por lo tanto podemos concluir que el resultado de la ponderación es de 2.6 la cooperativa debería implementar planes y estrategias para mejorar sus factores internos.

**Tabla N° 12. Matriz Análisis FODA de la Cooperativa Chimborazo Ltda.**

<p><b>FACTORES INTERNO</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Motivado</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Comunicación Horizontal y Vertical</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Liquidez Financiera</li> <li>• Comunicación en dos idiomas Quichua y Español</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Socios Inactivos</li> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Costos</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de Interés.</li> <li>• Servicios</li> <li>• Posibilidad de crecer en el mercado.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Apoyo de Publico</li> <li>• Diversidad de proveedores.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez financiera realizando créditos bancarios.</li> <li>• Oficinas ubicadas geográficamente.</li> <li>• Crecimiento de la Cooperativa en el mercado.</li> <li>• Crecer la cartera de socios en el mercado.</li> <li>• Mejoramiento continuo a la estructura Organizacional con vías de comunicación.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una planificación para captar clientes con publicidad.</li> <li>• Aumento de servicios atractivos</li> <li>• Activación de socios.</li> <li>• Alianzas estratégicas para crecimiento de COAC.</li> <li>• Aprovechamiento de créditos bancarios</li> <li>• Bajar los costos con la diversificación de proveedores</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Límite de Tasas de interés</li> <li>• Baja Captación de remesas</li> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Políticas Salariales</li> <li>• Falta de material bibliográfico especializado y seminarios.</li> <li>• Falta de profesionales especializados.</li> <li>• Nichos de mercado insatisfecho.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal para contar con un personal capacitado</li> <li>• Buenas políticas salariales con liquidez</li> <li>• Financiera.</li> <li>• Aprovechar los Giros exteriores de los migrantes con nuevos servicios</li> <li>• Liderazgo con los altos niveles de desempeño</li> <li>• Aprovechar cursos y seminarios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tasa atractivas</li> <li>• Aumento de publicidad para captar remesas</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Manuales para mejorar las políticas salariales</li> <li>• Activar a socios inactivos con alto nivel de desempeño.</li> <li>• Crear ambiente laboral confiable.</li> </ul>

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.  
**ELABORADO POR:** Javier García

## **b) Identificación de factores claves de éxito.**

Los factores claves de éxito de la estrategia de la cooperativa son aquellos que, en la última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, y para lograr este objetivo, la cooperativa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los socios (clientes) lo que necesitan, adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la cooperativa debe ingeniárselas para soportar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los servicios.

## **Factores claves de éxito**

- Calidad en el servicio.
- Diversidad de producto.
- Capacidad Competitiva.
- Liquidez
- Localización estratégica.
- Eficiencia administrativa
- Talento Humano motivado
- Gestión Financiera Interculturalidad
- Metas Institucional

## **c) Direccionamiento estratégico.**

Los elementos del direccionamiento estratégico son la parte esencial de las instituciones que mediante la identidad filosófica puede llegar a los objetivos planteados.



La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La visión significa que hacia donde queremos llegar en tiempo determinado con nuestra institución.

#### **4.3. Resultado de la aplicación.**

Los resultados de la aplicación estarán relacionados con el estudio del:

- i. Del Plan estratégico, que se le lo ha venido estudiando paulatinamente con el FODA y un análisis al final de la investigación.
- ii. El estudio a las Cooperativas de Ahorro y crédito de la ciudad de Riobamba.

##### **4.3.1. Título.**

Caso Práctico Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

##### **4.3.2. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo, nace como Caja de Ahorro y Crédito Comunal, en la comunidad de Gatazo Grande, cantón Colta de la provincia de Chimborazo, en el año del 2005, con 17 socios, con la finalidad de dar crédito para la agricultura del sector.

Después de dos años se transforma de Caja Comunal a Cooperativa de Ahorro y Crédito el 3 de diciembre del 2007, su matriz se encuentra en la cabecera cantonal Colta con una sucursal en la ciudad de Riobamba en las calles Chile y Juan Lavalle que posteriormente se procederían a cambiar a las calles Olmedo y Juan Montalvo de la Ciudad de Riobamba.

La entidad se formó con el aporte de capital de ciento setenta mil dólares por parte de 17 socios fundadores.

#### **4.3.3. Antecedentes de la propuesta.**

- **Ubicación:** Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba.
- **Inicio:** Agosto del 2013
- **Fin:** Agosto del 2014
- **Investigador:** Javier García.
- **Gerente de la COAC Chimborazo Ltda.:** Marco Chucho.

De la investigación realizada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Riobamba, se obtuvo como resultado que las Cooperativas a pesar de tener un plan estratégico no han cumplido con el mismo por lo que la posición de la mayoría de las organizaciones de la ciudad no están en un nivel aceptado y reconocido por los potenciales clientes, a pesar de que todas las cooperativas cuentan con principios, misión visión y objetivos estos solamente se encuentran documentados y no se ponen en práctica, mediante la investigación observamos que la gran mayoría de cooperativas no cuentan con una infraestructura adecuada para prestar los servicios financieros y tampoco el personal se encuentra capacitado en atención al cliente.

El éxito de las pocas cooperativas depende de gran medida en la preocupación que tienen por satisfacer al cliente y así invierten en capacitación, infraestructura y tecnología.

En las Cooperativas, la excelencia y la calidad del servicio dependen del talento humano, es por ello que se considera vital contar con un adecuado plan estratégico y lo más importante es que se ponga en práctica y no quede en el archivo como lo hacen la mayoría de organizaciones. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., está enfocada en brindar servicios financieros a los socios y clientes, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como también una atención de calidad, la misma que

se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales.

Diseñar una planificación estratégica y su aplicación hará que interactúen positivamente en bien de la misma, sus directivos, clientes internos y externos, lleguen a conocer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas para poder dirigir mucho mejor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

#### **4.3.4. Objetivos.**

##### **4.3.4.1. Objetivo general.**

Evaluar el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo Ltda.”.

##### **4.3.4.2. Objetivo específicos.**

- Evaluar el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.
- Determinar el Direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.
- Establecer el direccionamiento programático de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

##### **4.3.5. Resultado del diagnóstico de las COAC de Riobamba.**

Para un mejor resultado del diagnóstico se asignó una calificación a cada pregunta tomando en cuenta la importancia que tiene para el desarrollo estratégico y administrativo a fin de medir el éxito de las Cooperativas, y poner en práctica en nuestro caso de estudio que será la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

### **Importancia.**

Alta	5
Media	3
Baja	1

**Tabla N° 13. Calificación de Preguntas para diagnosticar a la COAC Chimborazo**

<b>Pregunta</b>	<b>Calificación</b>
1. La Cooperativa posee Principios, Misión, Visión, y Objetivos.	5
2. Existe en la Cooperativa un Manual de Procedimientos Administrativos	3
3. La Cooperativa Cuenta con un Plan Estratégico	5
4. La Cooperativa cuenta con planes de contingencia para casos de emergencia	3
5. La Cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero	3
6. La Cooperativa Cuenta con sistema informático o software financiero para las transacciones	5
7. La Cooperativa cuenta con programas de capacitación.	5
8. Piensa usted que en nuestro país existen material bibliográfico especializados en el sistema cooperativista y de economía popular y solidaria	1
9. Se aplican evaluaciones periódicas sobre el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre la existencia de la Cooperativa y sus servicios	3
10. Piensa que la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) beneficia al sector cooperativista del país	1
11. Piensa que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario está de acuerdo a las necesidades y condiciones del sector cooperativista del país	1

**ELABORADO POR:** Javier García

**FUENTE:** Encuesta realizada a los empleados de la COAC Chimborazo

### **Conclusiones:**

Cada pregunta fue direccionada para obtener la mayor información sobre la situación actual de la COAC Chimborazo, y sobre el pensamiento que poseen los empleado de cómo ve ellos la gestión y la planificación de misma, ya que ellos están totalmente involucrados en el desarrollo.

**Tabla N° 14. Resultados de la Calificaciones a las COAC de Riobamba.**

<b>N°</b>	<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	CEMENTO CHIMBORAZO LTDA.	21
2	EDUCADORES DE CHIMBORAZO	32
3	SUMAC LLACTA LTDA.	18
4	RIOBAMBA LTDA.	32
5	UNIÓN FERROVIARIA ECUATORIANA. LTDA.	10
6	POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO LTDA.	27
7	SAN JORGE LTDA.	32
8	MINGA LTDA.	32
9	CARLOS CISNEROS	18
10	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.	32
11	27 DE NOVIEMBRE	18
12	LLACTA PURA	18
13	EDUCADORES SECUNDARIOS DE CHIMBORAZO	18
14	CERRADA MANUELA LEÓN	18
15	4 DE OCTUBRE	32
16	ACCIÓN RURAL LTDA.	32
17	EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA	21
18	ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.	27
19	FERNANDO DAQUILEMA	32
20	PATRIA LIMITADA	21
21	BASHALAN LTDA.	18
22	SHOBOL LLIN LLIN LTDA.	18
23	RUNA SAPI	21
24	CACHA DUCHICELA	21
25	DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA.	21
26	HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ	10
27	NUEVA ESPERANZA LTDA.	18
28	29 DE JUNIO LTDA.	18
29	SEMBRANDO FUTURO	21
30	MUSHAK YUYAY LTDA.	18
31	BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.	24
32	SANTIAGO DE QUITO LTDA.	24

33	NACIÓN PURUHA LTDA.	13
34	ÑUKA LLAKTA	24
35	PEDRO VICENTE MALDONADO	15
36	CACHA LIMITADA	21
37	ALLI TARPUC	18
38	MARÍA INMACULADA LTDA.	10
39	NUEVA ALIANZA DE CHIMBORAZO LTDA.	18
40	SAGRADA FAMILIA DE SOLIDARIDAD DE LA PASTORAL INDÍGENA DE CACHA LTDA.	10
41	PACIFICO	18
42	PROYECCIÓN LTDA.	21
43	LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII	18
44	LUZ DE AMÉRICA LTDA.	10
45	SOL DE LOS ANDES LTDA.	18
46	ACCIÓN CHIMBORAZO LTDA.	21
47	ALTAS CUMBRES LTDA.	21
48	INTI LTDA.	21
49	SUDAMÉRICA LTDA.	21
50	EL ALTAR LTDA.	15
51	FRANDESC LTDA.	21
52	RUNA KUNA LTDA.	21
53	AVANZA ECUADOR	18
54	CORPORACIÓN MUSHAK PAKARI - RIOBAMBA LTDA.	18
55	UNIANDES LTDA.	21
56	ACHIK PAKARI LTDA.	10
57	INTERCULTURAL BOLIVARIANA LTDA.	18
58	PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO LTDA.	21

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García.

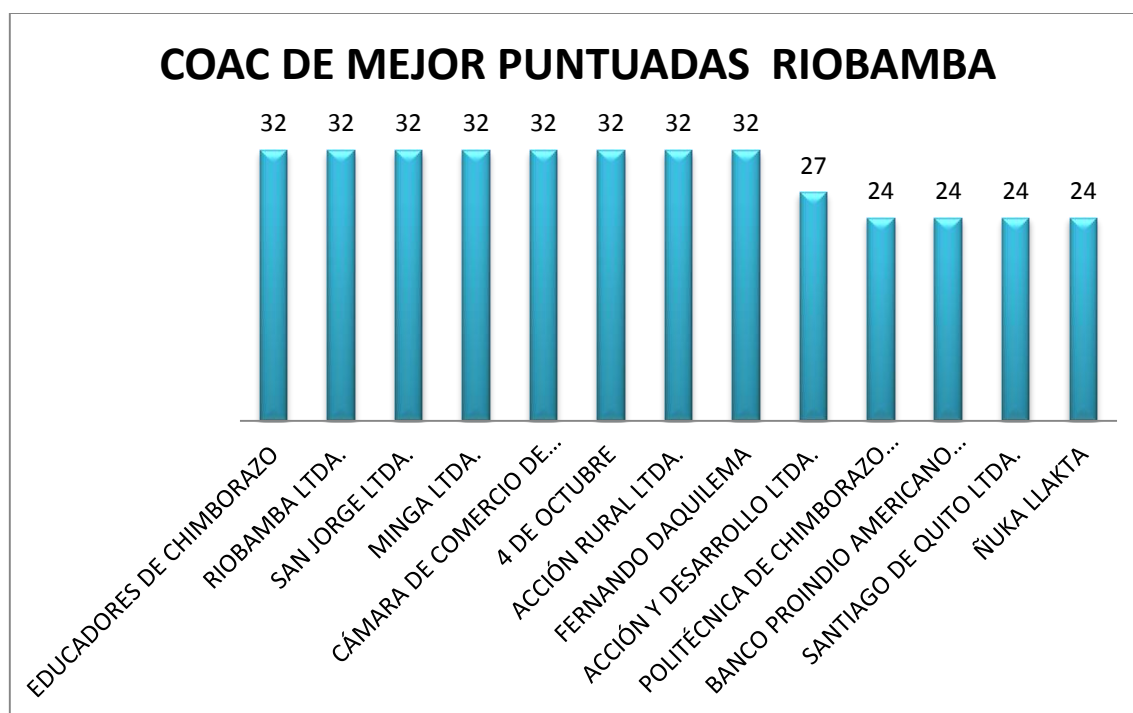
**Tabla N° 15. Resultados de las mejores COAC de Gestión Administrativa.**

Nº	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	CALIFICACIÓN
2	EDUCADORES DE CHIMBORAZO	32
4	RIOBAMBA LTDA.	32
7	SAN JORGE LTDA.	32
8	MINGA LTDA.	32
10	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.	32
15	4 DE OCTUBRE	32
16	ACCIÓN RURAL LTDA.	32
19	FERNANDO DAQUILEMA	32
18	ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.	27
6	POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO LTDA.	24
31	BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.	24
32	SANTIAGO DE QUITO LTDA.	24
34	ÑUKA LLAKTA	24

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Figura N° 6. COAC Mejor Puntuadas de Riobamba**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

#### **4.3.6. Propuesta Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.**

##### **4.3.6.1. Principios**

La Cooperativa Chimborazo no cuenta con principios definidos. Mediante reuniones con el personal de la institución y aplicando el análisis y criterios emitidos por gerencia se determinaron los siguientes principios:

- **Vocación de Servicio.**

Tanto con los clientes internos como externos brindando un mejor servicio con calidez y profesionalismo que cubra sus necesidades y expectativas.

- **Ambiente Laboral.**

Tratar a todos nuestros empleados con el mayor respeto, recato y brindándoles las mismas oportunidades y trato, aportando con el clima laboral agradable para mejorar el desempeño de sus funciones.

- **Desarrollo del Talento Humano.**

Mantener un personal altamente calificado y capacitado, brindándole las facilidades necesarias, para estar preparados para los cambios del mercado y ser más competitivos.

- **Puntualidad.**

La cooperativa “Chimborazo” trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

- **Eficiencia**

La cooperativa “Chimborazo” tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.



- **Credibilidad**

La cooperativa “Chimborazo” es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo.

#### 4.3.6.2. Misión y visión.

- **Misión Propuesta COAC “Chimborazo”.**

Brindar productos y servicios financieros competitivos de calidad, impulsando el desarrollo económico de todos los socios, con un equipo humano calificado, protegiendo el capital y contribuyendo al desarrollo sostenible del sector productivo de la población.”

**Tabla N° 16. Elementos Claves de la Misión**

<b>Naturaleza del negocio:</b>	Intermediación de productos financieros
<b>Razón para existir:</b>	Para promover el desarrollo de sus socios
<b>Mercado al que sirve:</b>	Personas naturales y jurídicas del sector, ciudad y provincia.
<b>Características Generales:</b>	Costos mínimos, baja tasa de interés y agilidad en la entrega de servicios.
<b>Posición deseada en el mercado:</b>	Servicio diferenciado en costo del servicio, enfocando en el micro crédito a los negocios pequeños.
<b>Valores:</b>	Vocación de Servicio, Ambiente Laboral, Desarrollo del Talento Humano, Puntualidad, Eficiencia, Credibilidad

Elaborado por: Javier García.

- **Visión Propuesta COAC “Chimborazo”.**

“Para el 2018 la Cooperativa Chimborazo será especialista en otorgar servicios financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro

créditos en las provincia de Chimborazo, con vocación de servicio e innovación al cliente y basados en la honestidad, seguridad, confianza, responsabilidad, solvencia y agilidad.”

**Tabla N° 17. Elementos Claves de la Visión.**

<b>Posición en el Mercado</b>	Especialista
<b>Cliente:</b>	Negocios pequeños y micro empresas.
<b>Tiempo:</b>	4 años
<b>Ámbito del Mercado</b>	Provincia de Chimborazo.
<b>Servicios:</b>	Dar un servicio de calidad enfocado a la entrega de micro crédito para el desarrollo de la comunidad.
<b>Valores:</b>	Vocación de Servicio, Ambiente Laboral, Desarrollo del Talento Humano, Puntualidad, Eficiencia, Credibilidad

#### **4.3.6.3. Gestión administrativa.**

- a) Estructura Interna.
- b) Objetivos Corporativos.
- c) Políticas
- d) Estrategias.

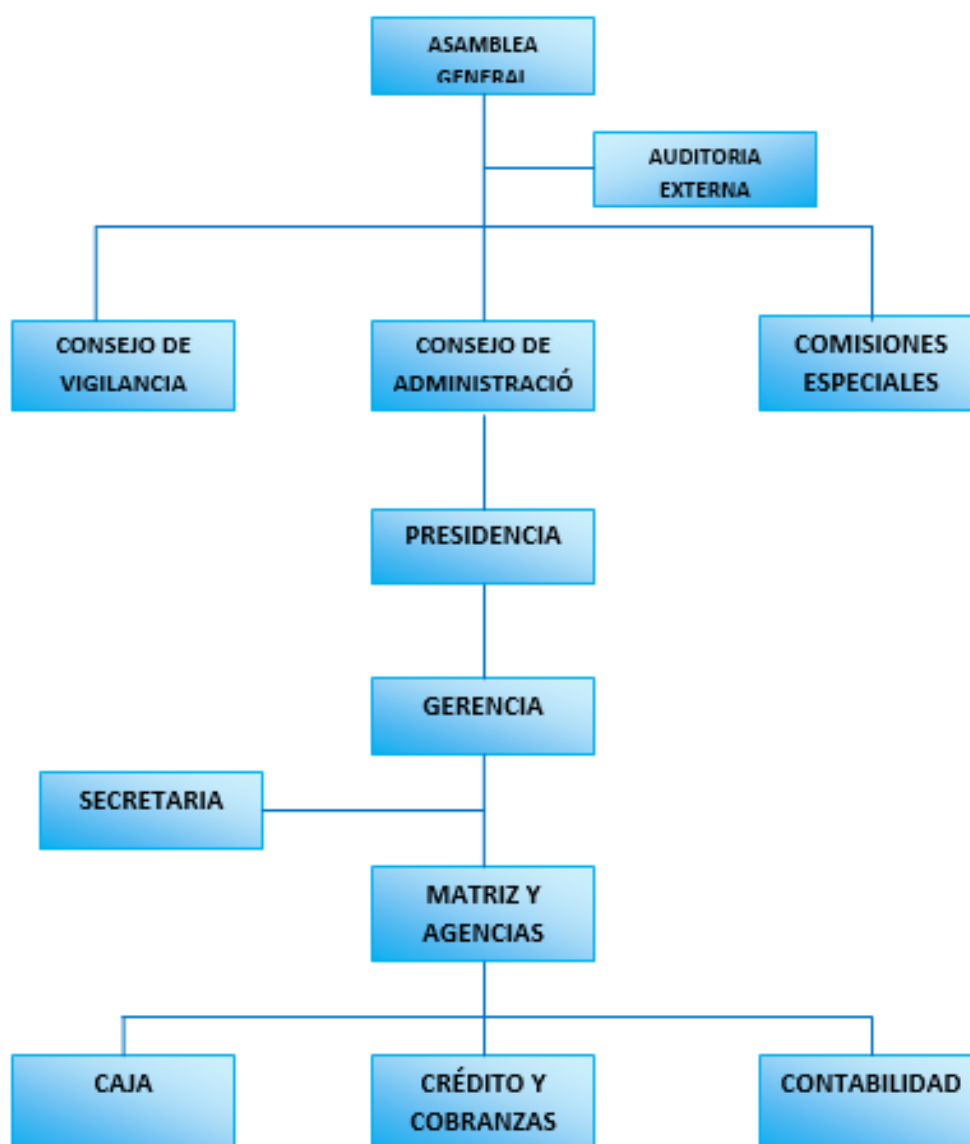
a) Estructura Interna

**Tabla N° 18. Listado del Personal que labora en la Cooperativa.**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>TITULO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>CONTRATO O NOMBRAMIENTO</b>
<b>Fabián Chucho</b>	Gerente	Ing. Administración de Empresas	01/01/2010	Nombramiento
<b>José Cruz</b>	Presidente	Tecnólogo	01/01/2009	Nombramiento
<b>Fanny Llangari</b>	Secretaria	Ing. Administración de Empresas	01/07/2010	Contrato
<b>Patricio Aguilar</b>	Jefe Agencia Cajabamba	Ing. Administración de Empresas	01/12/2010	Nombramiento
<b>Luis Macas</b>	Contador	Lic. Contabilidad y Auditoría	01/01/2008	Contrato
<b>Marco Chucho</b>	Auxiliar de Contabilidad	Ing. Contabilidad y Auditoría.	01/04/2010	Contrato
<b>René Ushca</b>	Oficial de Crédito	Ing. Finanzas	01/06/2011	Contrato
<b>Magdalena Pucha</b>	Créditos - Información	Ing. Administración de Empresas	01/08/2010	Contrato
<b>Gloria Cuvi</b>	Información	Bachiller	01/05/2007	Contrato
<b>Paulina Alulema</b>	Cajera	Bachiller	01/08/2009	Contrato
<b>Inés Ashqui</b>	Cajera	Bachiller	01/10/2008	Contrato
<b>María Luz Tigre</b>	Cajera	Bachiller	01/08/2011	Contrato
<b>Rolando Paguay</b>	Recaudador	Bachiller	01/09/2010	Contrato
<b>Rodrigo Morocho</b>	Recaudador	Bachiller	01/05/2009	Contrato
<b>Lorenzo Cuvi</b>	Recaudador	Ing. Administración de Empresas	01/05/2008	Contrato
<b>Elías Pilamunga</b>	Recaudador	Bachiller	01/07/2011	Contrato

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.  
ELABORADO POR: Javier García

**Figura N° 7. Organigrama de la COAC Chimborazo Ltda.**



FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.  
ELABORADO POR: Javier García

## **b) Objetivos Corporativos de la COAC Chimborazo Ltda.**

- **Objetivo General.**

Fomentar el desarrollo de los socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones de recursos monetarios con criterios de calidad que cubran las expectativas del cliente interno y externo y comunidad en general.

**Tabla N° 19. Objetivos corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

<b>PERSPECTIVA CORPORATIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Crecimiento y rentabilidad</b>	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
<b>Clientes y mercado</b>	Contribuir al crecimiento constante de las familias, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los socios, de su lealtad y de la difusión eficiente de los servicios que ofrece la cooperativa
<b>Planificación y gestión administrativa</b>	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
<b>Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano</b>	Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.  
**ELABORADO POR:** Javier García

## Objetivos Específicos de la COAC Chimborazo Ltda.

**Tabla N° 20. Incrementar el crecimiento y rentabilidad de la COAC Chimborazo.**

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Aumentar las captaciones	Incrementar un 15% respecto al periodo anterior
1.2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.	Incrementar en un 15% la cartera de créditos, respecto al periodo anterior

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.

ELABORADO POR: Javier García

**Tabla N° 21. Perfeccionar el servicio de atención al cliente interno y externo.**

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	CLIENTE – MERCADO	Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente en porcentaje similar al del mercado, que será determinado en la medición
1.2	CLIENTE – MERCADO	Nuevos nichos de mercado	Identificar y clasificar Potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% más en el segmento micro Empresarial
1.3	CLIENTE – MERCADO	Cobertura	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores de la capital

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.

ELABORADO POR: Javier García

**Tabla N° 22. Promover una cultura organizacional con la vinculación de todo el talento humano.**

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, Programas y proyectos.

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.  
ELABORADO POR: Javier García

**Tabla N° 23. Incentivar al uso de la tecnología en sus actividades diarias.**

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Investigación y desarrollo	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente
1.2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Recurso Humano	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año.

FUENTE: COAC Chimborazo Ltda.  
ELABORADO POR: Javier García

### c) Políticas Generales.

Las políticas planteadas para la COAC Chimborazo son las siguientes:

- Trabajar bajo un sistema de mejoramiento continuo.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la cooperativa.
- Dar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- Todos los miembros de la cooperativa deben tener un correcto comportamiento.
- Reducir gradualmente el número de inconformidades internas y de reclamos de clientes.
- Comunicar constantemente la gestión de la en forma interna y externa.
- Desarrollar evaluaciones periódicas, a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Promover el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar una sesión mensual documentada del trabajo de cada una de las unidades, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Realizar en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

### **Políticas de Crédito.**

- Se otorgará el crédito inmediato a socios con buen historial crediticio, es decir, sin registros de morosidad y con crédito activo por lo menos hace un año.
- Los montos de crédito están en función de sus ahorros. Se otorgará crédito por el 200% de los ahorros registrados durante el último mes.
- Todo crédito demanda puntualidad en los pagos.
- El crédito se entrega mediante un depósito en la libreta de ahorros.
- Todo socio debe ser debidamente informado de las políticas de la cooperativa.
- Se visitará los negocios de los socios que no tienen dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

### **Políticas de cobranza.**



- En caso de mora, el cliente debe acercarse a la cooperativa y se le hará seguimiento cercano hasta que se acerque y pague.
- En caso de mora se debitará de su cuenta el valor correspondiente y se le notificará.

### **Políticas de atención al cliente.**

- El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa o alguna de sus agencias y sucursales en la provincia.
- Realizar semestralmente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
- La duración del servicio al cliente será de cinco a diez minutos por persona dependiendo del trámite.
- Se darán a conocer todos los productos – servicios con sus respectivos costos y beneficios.

### **Políticas de personal**

- El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo y el sábado será desde las 9 hasta las 12h00.
- El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones.
- La cooperativa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral.
- El personal gozará de todos los beneficios que la ley determina.
- Cuidar la imagen institucional de la cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa.
- Guardar el respeto e integración entre todos los miembros de la cooperativa, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo, ni la injerencia política ya que puede afectar los objetivos de la cooperativa.

#### **d) Estrategias**

“Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta el tipo de producto y de mercado, así:

**Tabla N° 24. Estrategias de la COAC Chimborazo Ltda.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones)	Incrementar un 15% respecto al periodo anterior	Desarrollar visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades.  Establecer convenios con otras instituciones a fin de captar remesas de migrantes y facilitar al socio su recepción
	Mejorar la cartera, colocaciones y montos demora de crédito.	Incrementaren un 15% la cartera de créditos, respecto al periodo anterior	Verificar datos y tipo de negocio.  Estudiar al cliente para fomentar una cartera "sana" y mora.
CLIENTE MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de Satisfacción
			Desarrollar programas de capacitación en ventas y servicio al cliente
			Implementar el sistema de Sugerencias.
	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% del segmento micro empresarial	Establecer la ejecución de estudios de mercado y de marketing.
Extender los servicios a los principales	Implementar una sucursal en otros sectores de la		

	sectores en aquellos sectores menos atendidos	capital	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar Cajeros automáticos, página WEB
	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año	Desarrollar un plan de capacitación en cooperativismo y micro finanzas.

**FUENTE:** COAC Chimborazo Ltda.

**ELABORADO POR:** Javier García

#### 4.4. Verificación de hipótesis o ideas a defender.

Para la verificación de la Idea a defender hemos creado un cuadro de análisis donde nos enfocaremos en las partes evaluadas del Plan Estratégico y la situación actual que hemos diagnosticado.

**Tabla N° 25. Idea a defender.**

Plan Estratégico		Estudio del Plan Estratégico	
Objetivo	Meta	Situación actual	Observación
Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones)	Incrementar un 15 % respecto al periodo anterior	Incremento sus captaciones, esperando que al final del año logren cumplir con la meta señalada.	La meta aun no es alcanzada, se espera que hasta el final del año la alcance, ya que la estrategia si se la está aplicando.
Mejorar la cartera colocaciones y montos de mora de crédito	Incrementar el 15% de cartera de créditos	Se cumplió con la meta en su totalidad	Si se logró alcanzar la meta debido al cumplimiento exacto de la estrategia que era la verificación del negocio.
Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada.	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Mediante la observación a los clientes en diferentes días nos hemos percatado que su vista y a las instalaciones fue lo más placentera posible	Mediante una atención respetuosa y pronta los clientes terminan con un nivel de satisfacción alto hacia la COAC Chimborazo.
Identificar los potenciales nichos de mercado.	Captar anualmente el 10% de segmento micro empresarial	En las entrevistas con el gerente nos supo manifestar q este objetivo es por muy debajo de lo planificado.	No se ha realizado los estudios de mercado y de marketing, q se sugería en la estrategia
Fomentar una cultura organizacional con planes establecidos.	El 100% del personal debe conocer los planes y programas, etc.	En su gran mayoría el talento humano conoce sobre los planes y proyectos de la institución	No sé a logrado el 100% como estaba planificado debido a que se encontró con porcentaje mínimo de

			desinterés por parte de algunos trabajadores.
Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente	Se ha incrementado un cajero automático en las afueras de la cooperativa, y el diseño de la página web, está en ejecución	Como su estrategia demandaba de una inversión considerable. Este objetivo se ha demorado pero si se lograra cumplirlo fuera del tiempo estipulado.
Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año.	Mediante conversaciones nos supieron manifestar q no se ha cumplido que se programa pero no se ejecuta	La poca preocupación por parte de las autoridades en la capacitación de su personal es evidente.

**ELABORADO POR:** Javier García

**FUENTE:** Estudio realizado por medio de encuestas y entrevistas.

La prueba o comprobación de la idea a defender se ve reflejado en el análisis de cumplimiento y no cumplimiento de la Cooperativa con respecto a su plan Estratégico vigente.

Las observaciones que hemos realizado para el cumplimiento total del plan Estratégico.

## Conclusión

El estudio **BENEFICIA POSITIVAMENTE** a Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

## Conclusiones

- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no se enfocan en los principios que les rigen como parte de la Economía Social y Solidaria, a su vez se emplean el modelo de empresas privadas con fines de lucro.
- Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, por el reconocimiento Constitucional y de políticas de Estado en beneficio de estas, que han coadyuvado a mejorar la confianza de los asociados.
- La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario conjuntamente con los organismos de control, han ampliado la visión del pueblo ecuatoriano y de sus sectores populares de que es posible salir de la pobreza a través del trabajo digno y la redistribución de la riqueza.
- El modelo de EFQM, nos brindó un análisis concreto de los actores de la COAC Chimborazo, para identificamos los puntos débiles y fuertes que poseen y medir el cumplimiento de sus metas trazadas en el Plan Estratégico, ya que algunas de ellas aún no se pueden evaluar ya que no se ha terminado el periodo financiero, pero en un aproximado si han logrado alcanzar un porcentaje aceptable de sus metas.
- De igual forma identificamos cuales son los puntos claves para lograr un mejoramiento continuo, a través del cumplimiento de las metas planteadas, debido a que sus contratiempos de deben a sus debilidades es comprensible que el algunas metas no se las alcance, pero con el tiempo y con firme convicción de superación se cumplirán es su totalidad.

## Recomendaciones

- Se recomienda a las Cooperativas de Ahorro y Crédito tomen en cuenta los Principios Universales del Cooperativismo y del Sistema Económico Popular y Solidario, para que puedan cumplir con el principal propósito del sistema popular el bienestar de la comunidad.
- A los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., innovar en servicios financieros dirigidos a los sectores populares de la provincia y país, debido a que son aquellos que sostienen la economía del país, a través de microcréditos para el desarrollo óptimo de los procesos productivos.
- Enfatizar en la educación de los asociados, para fidelizar clientes y captar nuevos, cumpliendo con las normativas de la economía popular y solidaria en que un pueblo educado tendrá mejores condiciones de vida.
- Implantar programas de desarrollo comunitario locales, para la dinamización de economías, que conllevarán a la ampliación de la cartera de clientes.
- El planteamiento estratégico debe ser encaminado a través de un plan operativo anual de mejoramiento continuo buscando la calidad en los servicios y productos que oferte la COAC Chimborazo.
- En el momento de tabular las encuestas aplicadas a los gerentes de las COAC de la ciudad, nos percatamos que los estándares de calidad no son muy diferenciados, que las mismas debilidades que poseían eran las mismas que la COAC Chimborazo posee, la importancia de este estudio radica que con un plan de mejoras la cooperativa puede ser considerada una de las principales en la ciudad.



## Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. (2001). *aci AMERICAS*. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. (2008). Quito.
- *Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. (2009). Quito.
- *incoop.com.gov*. (junio de 2011). Recuperado el 28 de octubre de 2013, de HISTORIA, FILOSOFÍA, DOCTRINA, PRINCIPIOS, VALORES Y FINES DEL COOPERATIVISMO: <http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/06/Doctrina-Cooperativa.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. (2001). *aci AMERICAS*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de *aci AMERICAS*: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- BARZALLO, P. (2012). *monografias.com*. Recuperado el 30 de septiembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml>
- Carreto, J. (2010). *Economía*. México: Asal.
- Cordova C. (2008). *gerencia de procesos*.
- CORRAGIO, J. (2011).
- CORRAGIO, J. L. (2011). *ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- EL COMERCIO. (06 de 13 de 2013). *CRONOLOGÍA DE LOS PROBLEMAS DE LAS COAC EN ECUADOR*.
- FRED D, D. (2001). *PLAN ESTRTEGICO*. GUATEMALA.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRRAW-HILL.
- Maxwell, J. C. (2000). *liderazgo sus origenes*. méxico.
- *monografias.com*. (s.f.). Recuperado el 28 de octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos82/cooperativismo-o-cooperativa/cooperativismo-o-cooperativa.shtml>
- Nunes P. (2012). *Economía*. México.

- Philip K. (1999). *Como reconocer al Cliente*. Canada.
- RENAFIPSE. (14 de abril de 2010). *Acción y Pensamiento DE LAS REDES DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR*. Quito: imprefepp.
- SEPS. (2012). *SEPS, 2012*.
- VASQUEZ GALARZA, G. (2004). *Cooperativismo*.
- HILL, Charles. JONES, Gareth. *Administración Estratégica*. 3 ra ed., México, McGraw-Hill, 2000.
- ARANDA, Alcides. *Planificación Estratégica Educativa*, Loja, PROMADED, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, 3raed. México, McGraw-Hill, 2006.
- KOTLER, Philip. *Marketing Internacional: Estrategias para la Atracción de Clientes y Negocios en Latinoamérica*, México, Pearson Educación, 2007.
- MILKOS, Tomas. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño de futuro*, México, McGraw-Hill, 2002.
- MUNCH, Lourdes. *Planeación Estratégica: El Rumbo Hacia el Éxito*, México, Trillas, 2005.
- PINTO, Roberto. *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*, México, McGraw-Hill, 2000.
- PORTER, M. *Estrategias Competitivas*, México, Continental S.A., 1997.
- SALLENAVE, Jean. *Marketing: Dela idea a la acción*, México, Trillas, 1999.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*, Bogotá, LegisEditores S.A., 1994.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario encuesta dirigida a los colaboradores internos

#### CUESTIONARIO Nº 1



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

##### A) DATOS INFORMATIVOS:

- Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_
- Nombre Del Gerente: \_\_\_\_\_
- Instrucción del Gerente: \_\_\_\_\_
- Pagina web \_\_\_\_\_
- Fecha \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener información respecto del Diagnostico Estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Riobamba.

1. ¿El proceso de la planificación que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., aplica para su actividad financiera es?

- Muy Buena.
- Buena.
- Regular.
- Malo

2. ¿Las estrategias utilizadas por la empresa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

- Si
- No

3. ¿Cuenta la institución con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?
- Si
  - No
4. ¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico de la Cooperativa?
- Si
  - No
5. ¿Con qué frecuencia aplica los valores corporativos que la Cooperativa tiene establecidos?
- Siempre.
  - Casi Siempre
  - A Veces
  - Nunca
6. La gestión administrativa de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chimborazo Ltda., es:
- Muy Buena.
  - Buena.
  - Regular.
  - Malo
7. ¿Usted aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la institución?
- Si
  - No
8. ¿El Orgánico Funcional de la Cooperativa viabiliza la eficiencia administrativa?
- Si
  - No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2: Cuestionario de encuesta dirigida a los Gerentes de las COAC

### CUESTIONARIO Nº 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

##### A) DATOS INFORMATIVOS:

- Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_
- Nombre Del Gerente: \_\_\_\_\_
- Instrucción del Gerente: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener información respecto del Diagnostico Estratégico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Riobamba.

##### B) INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las preguntas planteadas.
- Escoja una opción en cada pregunta y marque con una (X) su respuesta.

##### C) CUESTIONARIO.

1. ¿La Cooperativa posee Principios, Misión, Visión, y Objetivos?
  - Si
  - No
2. ¿Existe en la Cooperativa un Manual de Procedimientos Administrativos?
  - Si
  - No
3. ¿La Cooperativa Cuenta con un Plan Estratégico?
  - Si
  - No

4. ¿La Cooperativa cuenta con planes de contingencia para casos de emergencia?

- Si
- No

5. ¿La Cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?

- Si
- No

6. ¿La Cooperativa Cuenta con sistema informático o software financiero para las transacciones?

- Si
- No

7. ¿La Cooperativa cuenta con programas de capacitación?

- Si
- No

8. ¿Piensa usted que en nuestro país existen material bibliográfico especializados en el sistema cooperativista y de economía popular y solidaria?

- Si
- No

9. Se aplican evaluaciones periódicas sobre el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre la existencia de la Cooperativa y sus servicios.

- Si
- No

10. ¿Piensa que la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) beneficia al sector cooperativista del país?

- Si
- No

11. ¿Piensa que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario está de acuerdo a las necesidades y condiciones del sector cooperativista del país?

- Si
- No

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**ENCUESTADOR:** JAVIER GARCÍA

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN....  
ESTA INVESTIGACIÓN ES CON FINES ACADÉMICOS***

### Anexo 3: Tabulación de encuestas de las COAC de Riobamba.

#### Nivel de Instrucción de los Gerentes de las COAC de Riobamba.

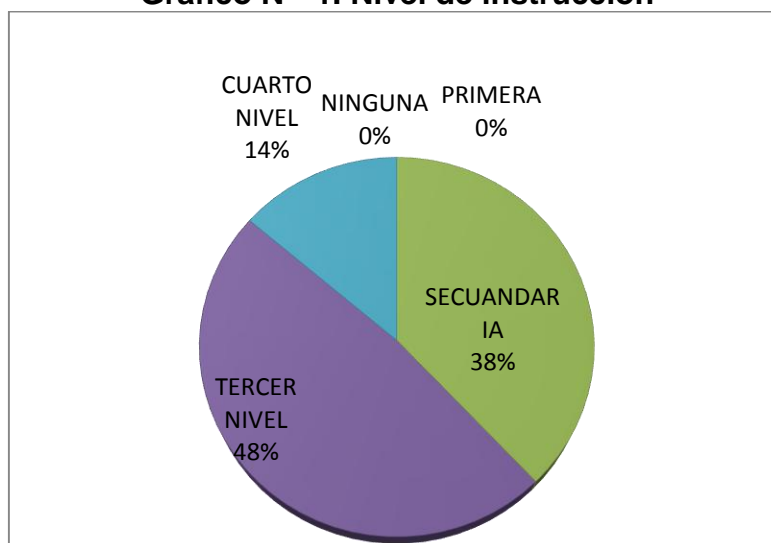
**Cuadro N° 1. Nivel de instrucción**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Ninguna		
Primaria		
Secundaria	22	37,93
Tercer Nivel	28	48,28
Cuarto Nivel	8	13,79
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**Elaborado Por:** Javier García

**Gráfico N° 1. Nivel de instrucción**



**Fuente:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**Elaborado Por:** Javier García

#### **Análisis:**

De las 58 COAC encuestadas, 38% de gerentes no cuentan o no poseen ningún título, el 48% de gerentes tiene un Título de Educación Superior, mientras tanto el 13,79 % cuentan con un título de cuarto nivel.



**Cuadro N° 2. Páginas Web**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	13	22,41
No	45	77,59
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García.

**Tabla N° 26. Páginas Web de las COAC de Riobamba**

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	<b>PAGINA WEB</b>
EDUCADORES DE CHIMBORAZO	<a href="http://www.coaceducadoreschimborazo.fin.ec">www.coaceducadoreschimborazo.fin.ec</a>
RIOBAMBA LTDA.	<a href="http://www.criobamba.com">www.criobamba.com</a>
SAN JORGE LTDA.	<a href="http://www.coac-sanjorge.com">www.coac-sanjorge.com</a>
MINGA LTDA.	<a href="http://www.coopminga.com">www.coopminga.com</a>
CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.	<a href="http://www.ccriobamba.org">www.ccriobamba.org</a>
4 DE OCTUBRE	<a href="http://www.4deoctubre.net">www.4deoctubre.net</a>
ACCIÓN RURAL LTDA.	<a href="http://www.accionrural.com">www.accionrural.com</a>
ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.	<a href="http://www.accionydesarrollo.fin.ec">www.accionydesarrollo.fin.ec</a>
FERNANDO DAQUILEMA	<a href="http://www.coopdaquilema.com">www.coopdaquilema.com</a>
PATRIA LIMITADA	<a href="http://www.cooperativapatria.com">www.cooperativapatria.com</a>
ÑUKA LLAKTA	<a href="http://www.coacnukallakta.fin.ec">www.coacnukallakta.fin.ec</a>
CACHA LIMITADA	<a href="http://www.coopcacha.com">www.coopcacha.com</a>
ALLI TARPUC	<a href="http://www.coopallitarpuc.com">www.coopallitarpuc.com</a>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García.

## Pregunta 1.

1. ¿La Cooperativa posee Principios, Misión, Visión, y Objetivos?

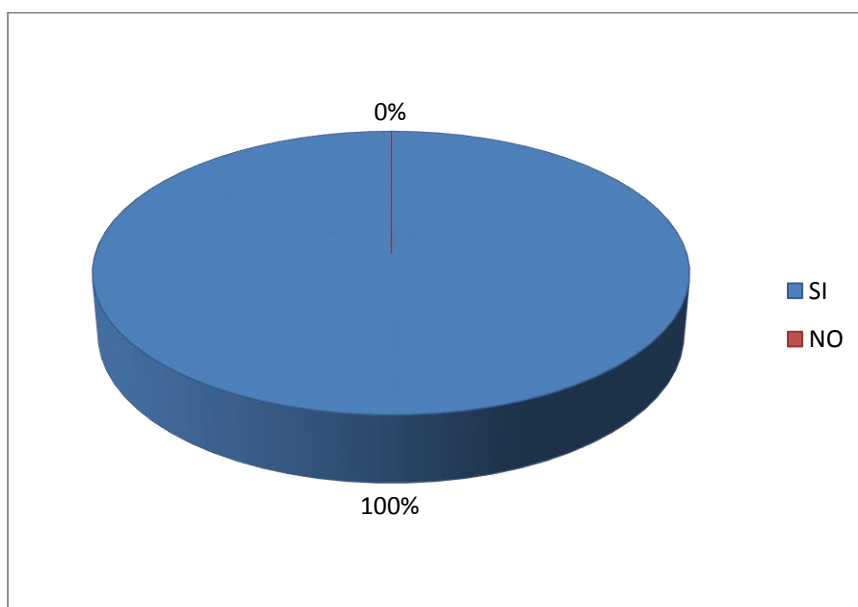
**Cuadro N° 3. Posee principios, misión, visión y objetivos**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	58	100,00
No	0	
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 2. Posee principios, misión, visión y objetivos**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

Las 58 COAC encuestadas, que representa a la mayoría de la población es decir el 100% examinada cuentan con principios, misión visión y objetivos.

## Pregunta 2.

2. ¿Existe en la Cooperativa un Manual de Procedimientos Administrativos?

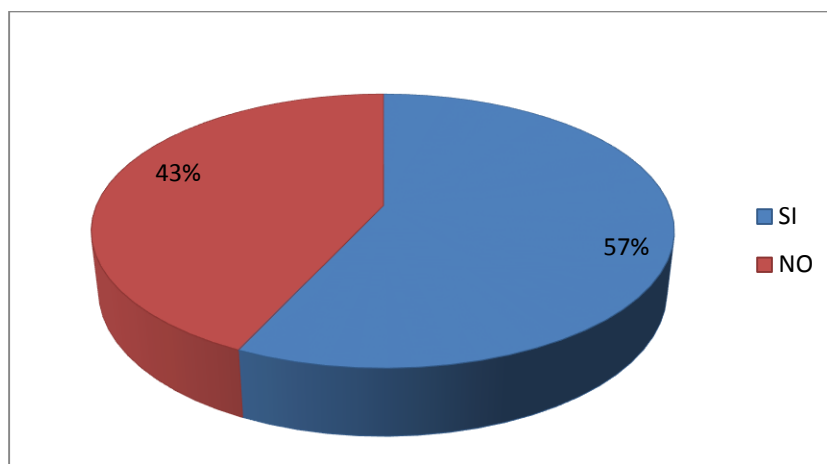
**Cuadro N° 4. Existe un manual de procedimientos**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	33	56,90
No	25	43,10
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 3. Existe una manual de procedimientos**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 33 manifestaron que cuentan con un Manual de procedimientos Administrativos que representa el 57% de las que representa a la mayoría de la muestra y el 43% de las COAC manifiestan que no poseen un Manual administrativos.

### Pregunta 3.

3. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico?

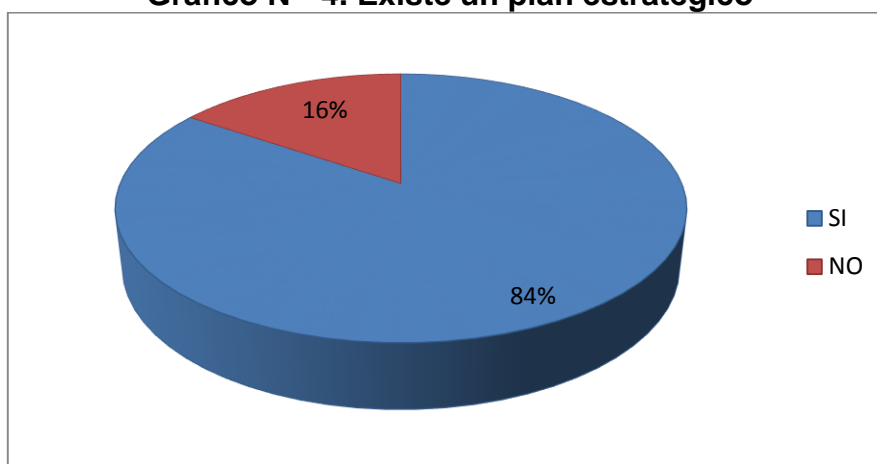
**Cuadro N° 5. Existe un Plan estratégico**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	49	84,48
No	09	15.52
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 4. Existe un plan estratégico**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 49 manifestaron que cuentan con un Plan Estratégico que representa el 84% de las que representa a la mayoría de la muestra y 9 de las COAC que representan el 16% manifiestan que no poseen un Plan Estratégico.

#### Pregunta 4.

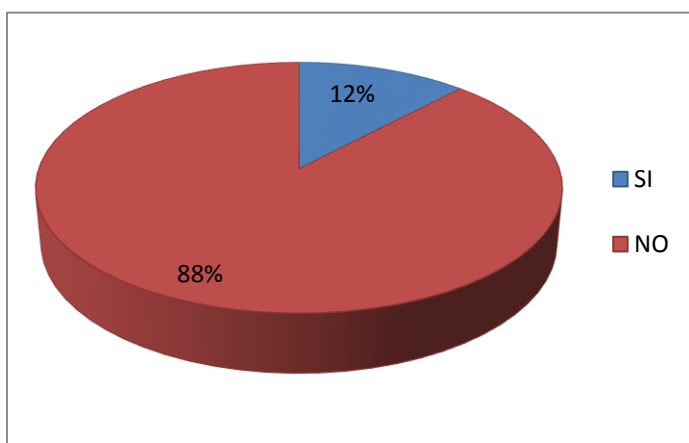
4. ¿La Cooperativa cuenta con planes de contingencia para casos de emergencia?

**Cuadro N° 6. Planes de contingencia**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	7	12,07
No	51	87.93
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 5. Existencia Plan de contingencias**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

#### **Análisis:**

De las 58 COAC encuestadas, 7 manifestaron que SI cuentan con un Planes de Contingencia que representa el 12 % y las 51 restantes representan el 88% manifiestan que NO tienen Planes de Contingencia.

### Pregunta 5.

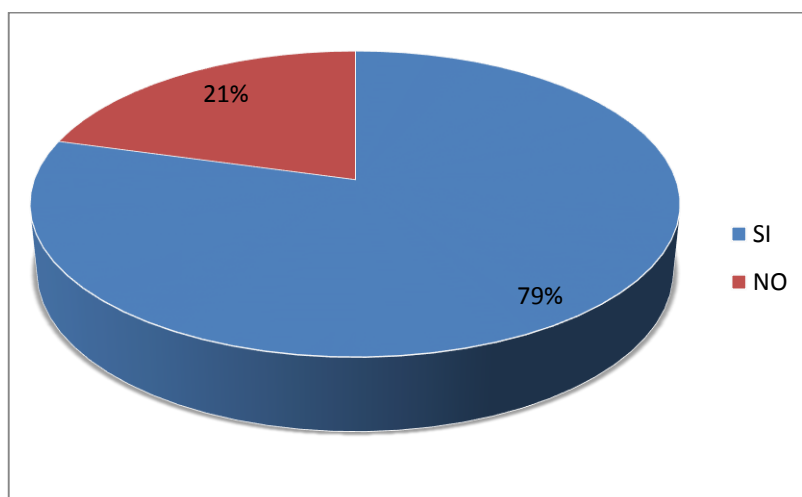
5. ¿La Cooperativa cuenta con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?

**Cuadro N° 7. Estrategias para captar clientes**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	46	79,31
No	12	20,69
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 6. Estrategias para captar clientes**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 46 manifestaron que SI cuentan estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero que representa el 79% y las 12 COAC restantes que representan el 21 % manifiestan que NO cuentan con estrategias.

### Pregunta 6.

6. ¿La Cooperativa Cuenta con sistema informático o software financiero para las transacciones?

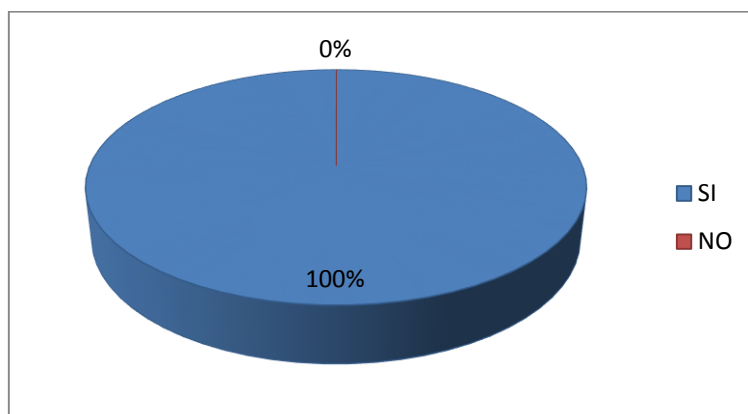
**Cuadro N° 8. Sistema informático o software financiero**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	58	100,00
No	0	
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 7. Sistema informático o software financiero**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

Las 58 de las COAC encuestadas, que representa a la mayoría de la población es decir el 100% examinada cuentan con sistemas informáticos.

### Pregunta 7.

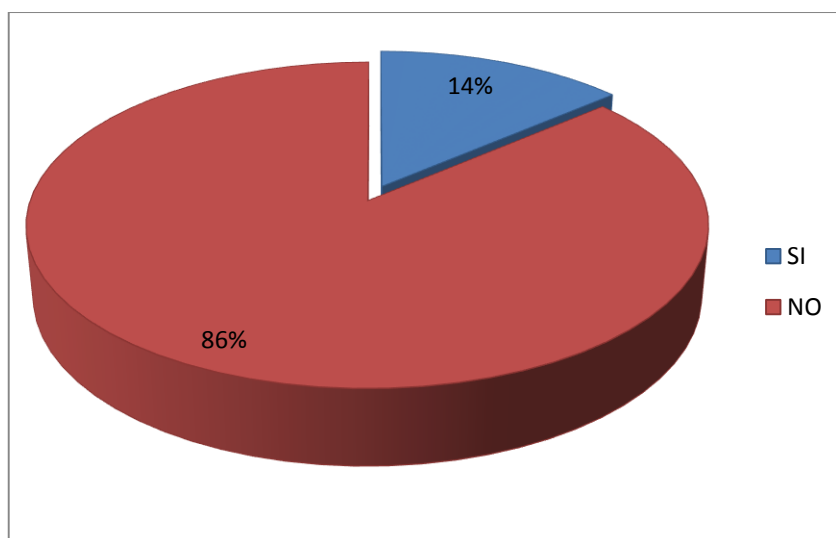
7. ¿La Cooperativa cuenta con programas de capacitación?

**Cuadro N° 9. Programas de capacitación**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	8	13,79
No	50	86,21
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 8. Programas de capacitación**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.  
**ELABORADO POR:** Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 8 manifestaron que SI con programas de capacitación que representa el 14% y las 50 COAC que representan el 86 % manifiestan que no poseen programas de capacitación.



### Pregunta 8.

8. ¿Piensa usted que en nuestro país existe material bibliográfico especializados en el sistema cooperativista y de economía popular y solidaria?

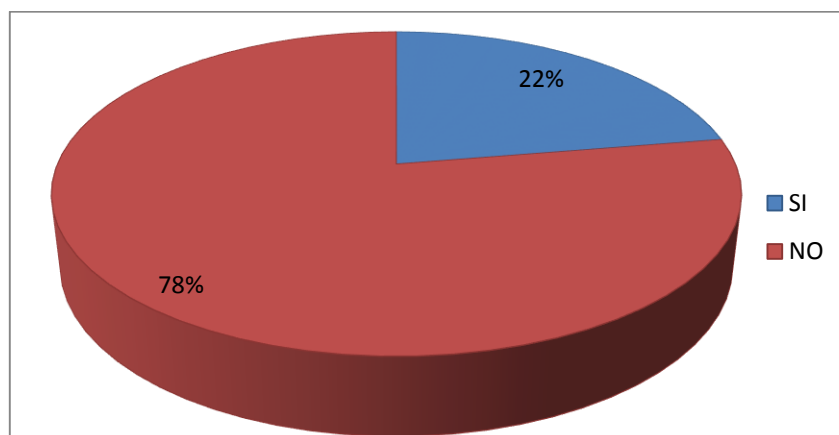
**Cuadro N° 10. Material especializado en el sistema cooperativista**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	13	22,41
No	45	77.59
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 9. Material especializado en el sistema cooperativista**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 13 manifestaron que SI existen materiales bibliográficos especializados que representan el 22% y las 45 COAC que representan el 78% manifiestan que No existe material bibliográfico.

### Pregunta 9.

9. ¿Se aplican evaluaciones periódicas sobre el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre la existencia de la Cooperativa y sus servicios?

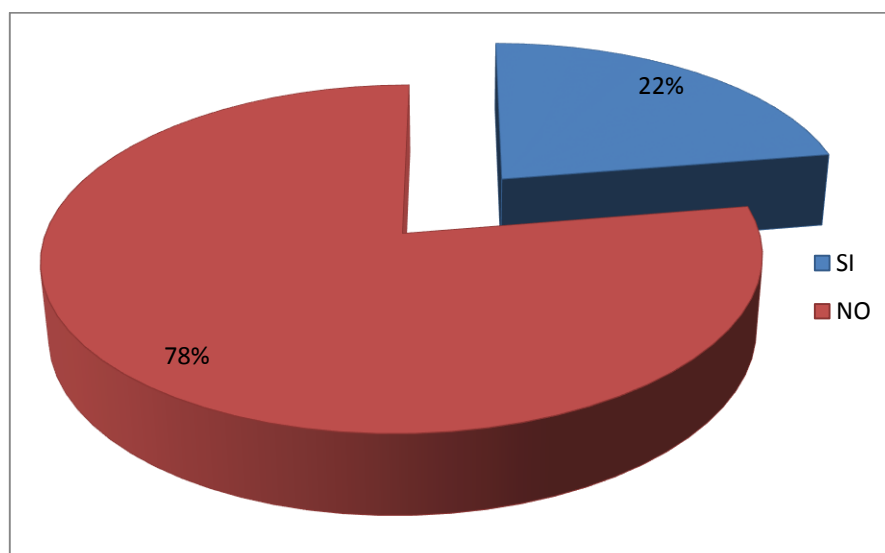
**Cuadro N° 11. Evaluaciones periódicas**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	13	22,41
No	45	77.59
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 10. Evaluaciones periódicas**



**FUENTE:** Encuestas realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, 13 manifestaron que SI se realizan evaluaciones periódicas sobre el conocimiento de los servicios q ofrece a la ciudadanía esto representa el 22% y las 45 COAC que representan el 78% manifiestan que No existe evaluaciones periódicas.

### Pregunta 10.

10. ¿Piensa que la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) beneficia al sector cooperativista del país?

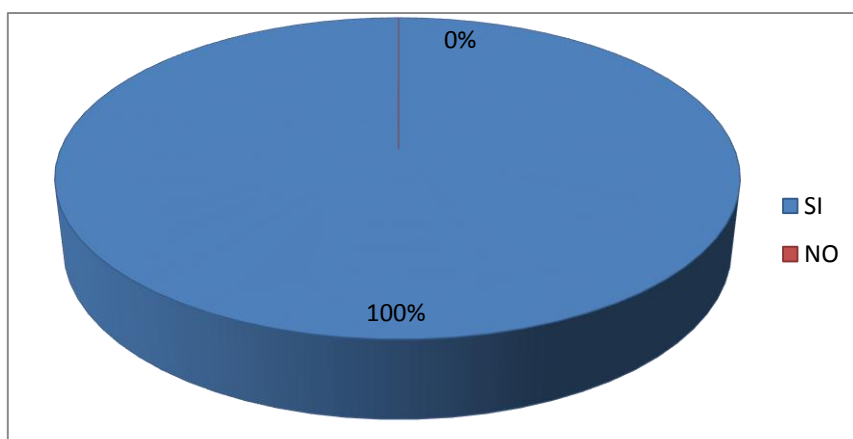
**Cuadro N° 12. SEPS beneficia al país**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	58	100,00
No		
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 11. SEPS beneficia al país**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, el 100% nos manifestaron que la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) si beneficia al sector cooperativista del país.

### Pregunta 11.

11. ¿Piensa que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario está de acuerdo a las necesidades y condiciones del sector cooperativista del país?

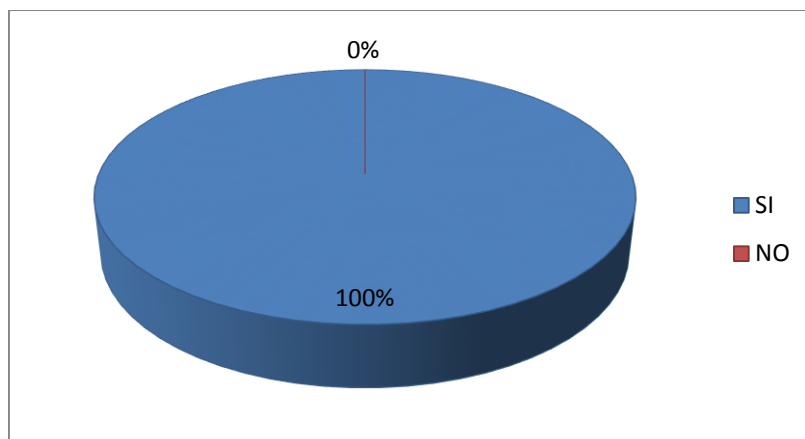
**Cuadro N° 13. La LOEPS está de acuerdo a las necesidades del sector**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	58	100,00
No		
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 12. La LOEPS está de acuerdo a las necesidades del sector.**



FUENTE: Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

De las 58 COAC encuestadas, el 100% de las cooperativas piensa que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario está de acuerdo a las necesidades y condiciones del sector cooperativista del país.

**Anexo 4. Tabulación de Datos de la COAC Chimborazo Ltda.  
Cuestionario.**

**Pregunta N° 1.**

¿El proceso de la planificación que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., aplica para su actividad financiera es?

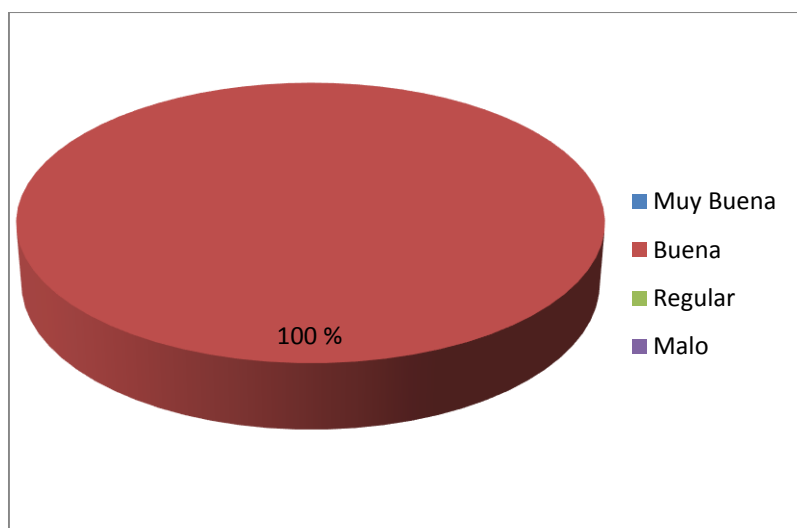
**Cuadro N° 14. La planificación aplica al área financiera**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy Buena	0	0,00
Buena	23	100,00
Regular	0	0,00
Malo	0	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 13. La planificación aplica al área financiera**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Análisis:**

El 100% de los encuestados, que representa a la mayoría de la población examinada opina que el plan estratégico utilizado en la cooperativa, es bueno para el desarrollo de su actividad financiera.

## Pregunta N° 2.

¿Las estrategias utilizadas por la cooperativa contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma?

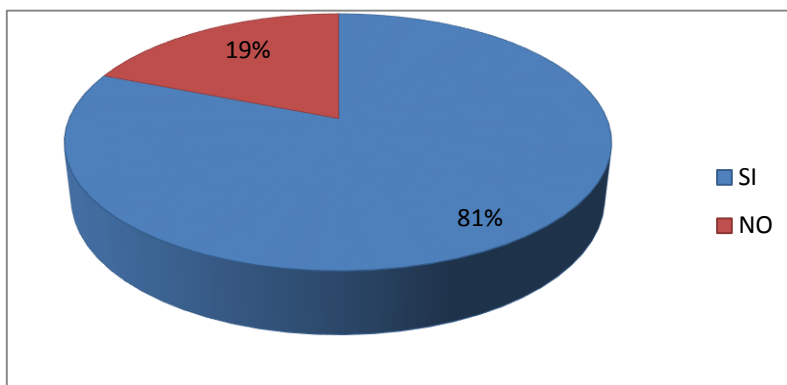
**Cuadro N° 15. Las estrategias utilizadas sirven**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	19	82,61
No	4	19,39
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 14. Las estrategias utilizadas sirven**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

De los datos obtenidos, el 81% manifiesta que las estrategias utilizadas, contribuyen al cumplimiento de la misión, visión, objetivos de la Institución; el 19 % indica su opinión contraria al respecto.

### Pregunta N° 3.

¿Cuenta la institución con estrategias para captar clientes potenciales en el sector financiero?

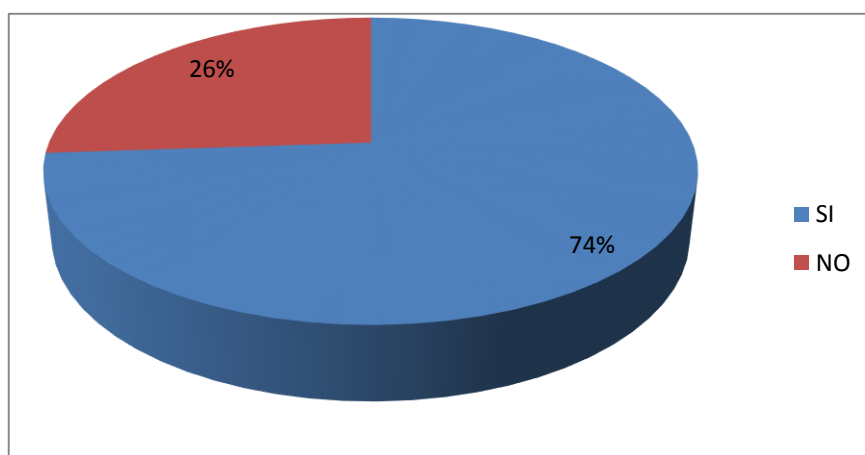
**Cuadro N° 16. Existe estrategias para captar clientes**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	17	73,91
No	6	26,09
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 15. Existen estrategias para captar clientes**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

### Análisis:

A esta pregunta, el 74% menciona que la institución cuenta con estrategias para captar clientes potenciales, mientras que el 26% manifestó que no.

#### Pregunta N° 4

¿Usted considera que las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo económico de la Cooperativa?

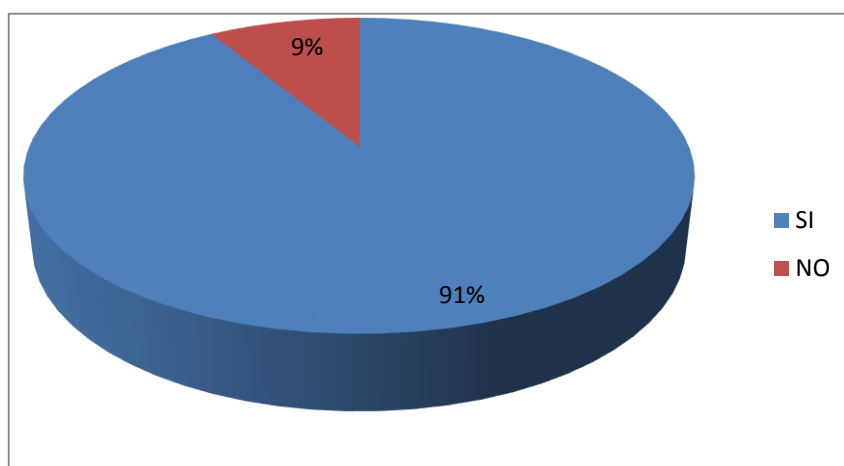
**Cuadro N° 17. Las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	21	91,30
No	2	8,70
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

**Gráfico N° 16. Las políticas de crédito permiten un óptimo desarrollo**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García

#### Análisis:

El 91% consideran que las políticas de crédito si permiten un óptimo desarrollo económico y el 9% creen lo contrario.



### Pregunta N° 5.

¿Con qué frecuencia aplica los valores corporativos que la Cooperativa tiene establecidos?

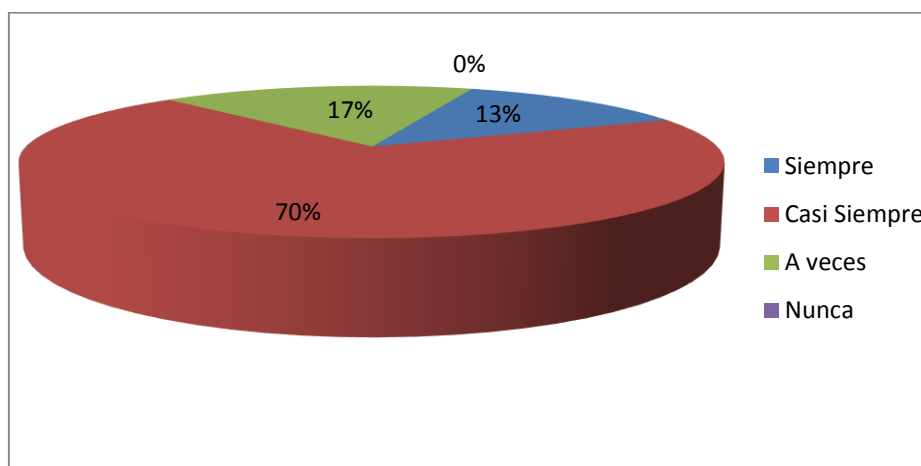
**Cuadro N° 18. Frecuencia aplicación valores corporativos**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Siempre	3	13,04
Casi Siempre	16	69,57
A veces	4	17,39
Nunca	0	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 17. Frecuencia aplicación valores corporativos**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García.

### Análisis:

Respecto a esta pregunta, el 70% indica que si aplica los valores corporativos de la Cooperativa, el 17% indica que a veces, y el 13% indica que siempre los aplica.

### Pregunta N° 6.

La gestión administrativa de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chimborazo Ltda., es:

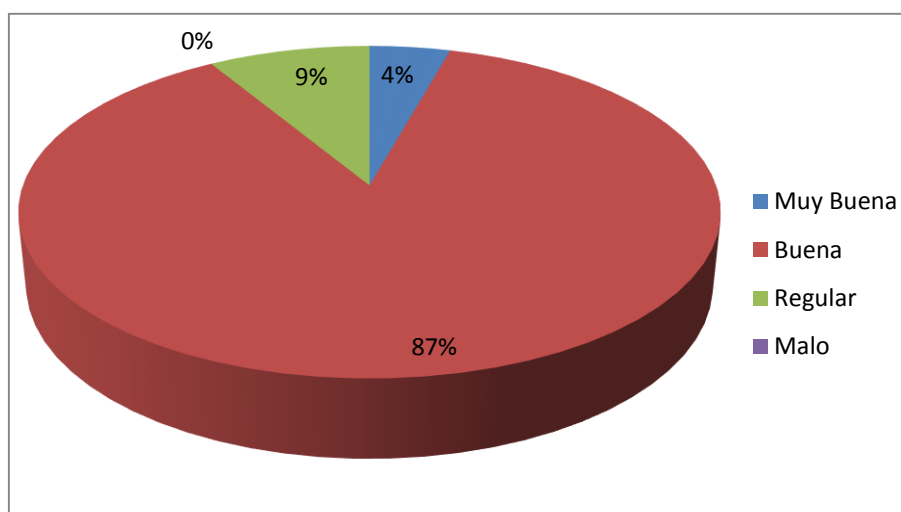
**Cuadro N° 19. Gestión Administrativa**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Muy Buena	1	4,35
Buena	20	86,96
Regular	2	8,70
Malo	0	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 18. Gestión Administrativa**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

ELABORADO POR: Javier García.

### Análisis:

A esta pregunta, el 87% indica que la gestión administrativa de la Cooperativa es buena, el 4% indica que es muy buena, y el 9 % indica que es regular.

### Pregunta N° 7.

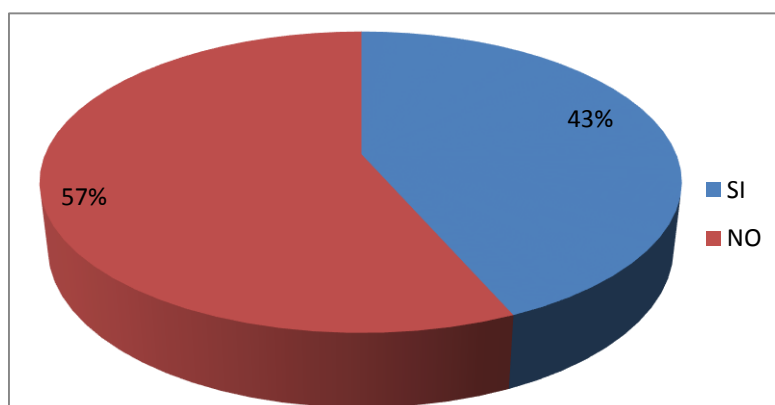
¿Usted aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la institución?

**Cuadro N° 20. Aplicación de indicadores de gestión para evaluar**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	10	43,48
No	13	56,52
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.  
ELABORADO POR: Javier García.

**Gráfico N° 19. Aplicación de indicadores de gestión para evaluar**



FUENTE: Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.  
ELABORADO POR: Javier García.

### Análisis:

Del total de encuestados, el 43% indica que si aplica indicadores de gestión para evaluar los procesos internos de la institución, y el 57% menciona que no los aplica las funciones que cumple los indicadores de gestión son importantes ya que permiten dinamizar la administración de la cooperativa.

### Pregunta N° 8.

¿El Orgánico Funcional de la Cooperativa viabiliza la eficiencia administrativa?

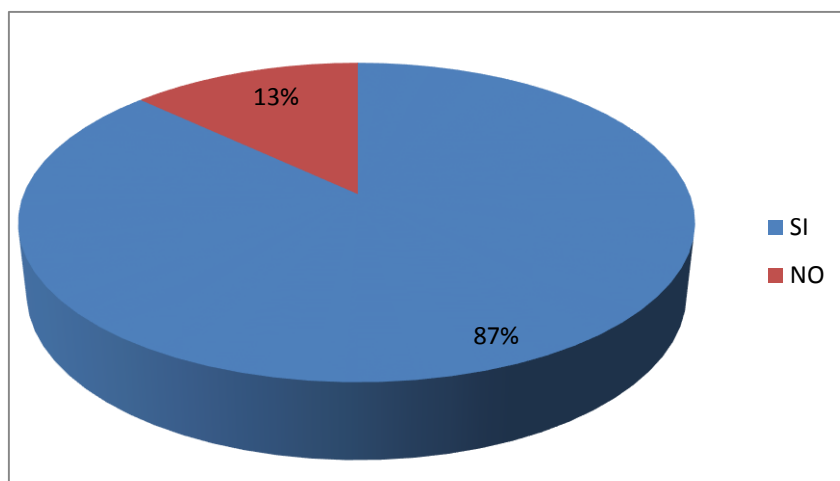
**Cuadro N° 21. El Orgánico Funcional viabiliza la eficiencia administrativa**

SELECCIÓN	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	20	86,96
No	3	13,04
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Javier García

**Gráfico N° 20. El Orgánico Funcional viabiliza la eficiencia administrativa**



**FUENTE:** Encuestas Realizadas a la COAC Chimborazo.

**ELABORADO POR:** Javier García.

### Análisis:

Del 100% de encuestados, el 87% indica que el orgánico funcional de la Cooperativa viabiliza la eficiencia administrativa, mientras que el 13% se nos manifiesta lo contrario.

### Anexo 5: Datos Informativos de los Gerentes de las COAC de Riobamba

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	GERENTE	INSTRUCCIÓN
CEMENTO CHIMBORAZO LTDA.	MACHADO MACHADO VÍCTOR ALFONSO	SECUNDARIA
EDUCADORES DE CHIMBORAZO	OÑA MENDOZA CESAR ALFONSO	CUARTO NIVEL
SUMAC LLACTA LTDA.	GUAIRACAJA COPA JOSÉ LUIS	TERCER NIVEL
RIOBAMBA LTDA.	PEDRO MORALES	CUARTO NIVEL
UNIÓN FERROVIARIA ECUATORIANA. LTDA.	JORGE BENAVIDES HIDALGO	SECUNDARIA
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO LTDA.	COLLAGUAZO LARA LEONARDO	CUARTO NIVEL
SAN JORGE LTDA.	CELLERI QUINDE MIRELLA DEL ROCÍO	TERCER NIVEL
MINGA LTDA.	MAZA CAMAS EDWIN OSWALDO	SECUNDARIA
CARLOS CISNEROS	MACHADO ROJAS GUIDO ALONSO	CUARTO NIVEL
CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA.	YÉPEZ GUERRA ALFONSO MAURICIO	TERCER NIVEL
27 DE NOVIEMBRE	MEJÍA RAMÍREZ CARLOS OLMEDO	TERCER NIVEL
LLACTA PURA	BACUY SUQUILANDI MANUEL	SECUNDARIA
EDUCADORES SECUNDARIOS DE CHIMBORAZO	GRANIZO LUNA IRMA LUCIA	CUARTO NIVEL
CERRADA MANUELA LEÓN	PÉREZ GUZMÁN JOSÉ RICARDO	TERCER NIVEL
4 DE OCTUBRE	HARO DÁVILA INÉS YOLANDA	TERCER NIVEL
ACCIÓN RURAL LTDA.	AIMACAÑA SÁNCHEZ LUIS ANTONIO	TERCER NIVEL
EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA	BURGOS RAMÍREZ MARTHA ALICIA	TERCER NIVEL
ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.	CHUCURI MALAN JOSÉ ALFREDO	TERCER NIVEL
FERNANDO DAQUILEMA	KHIPO PILCO PEDRO VICENTE	TERCER NIVEL
PATRIA LIMITADA	CARRILLO CASTILLO EDWIN OSWALDO	SECUNDARIA
BASHALAN LTDA.	GUALAN POMAQUIZA LUIS VENANCIO	SECUNDARIA
SHOBOL LLIN LLIN LTDA.	LLANGOMA GANAN EDUARDO	TERCER NIVEL
RUNA SAPI	LEÓN GUALAN CARLOS	SECUNDARIA
CACHA DUCHICELA	BASTIDAS CABAY SEGUNDO PEDRO	SECUNDARIA
DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA.	PRIETO ALULEMA MARTHA CECILIA	TERCER NIVEL
HOSPITAL PEDIÁTRICO	VIZUETE PEÑAFIEL ESTUARDO	CUARTO NIVEL

ALFONSO VILLAGÓMEZ	ENRIQUE	
NUEVA ESPERANZA LTDA.	UVIDIA CÓNDOR CARMEN ELIZABETH	CUARTO NIVEL
29 DE JUNIO LTDA.	PÉREZ PÉREZ LUIS ALFREDO	SECUNDARIA
SEMBRANDO FUTURO	GUAMINGA CORO ABRAHAN	SECUNDARIA
MUSHAK YUYAY LTDA.	POMAQUERO CUJI MARIANO LEONARDO	SECUNDARIA
BANCO PROINDIO AMERICANO LTDA.	AUCUANCELA CHIMBOLEMA RUBÉN	CUARTO NIVEL
SANTIAGO DE QUITO LTDA.	PEÑAFIEL TOALOMBO MYRIAM EUGENIA	TERCER NIVEL
NACIÓN PURUHA LTDA.	GUAMÁN GUSNAY JOSÉ ROSENDO	SECUNDARIA
NUKA LLAKTA	GANAN GUALAN JOSÉ ALBERTO	TERCER NIVEL
PEDRO VICENTE MALDONADO	SORIA TAPIA WALTER HERNANDO	TERCER NIVEL
CACHA LIMITADA	GUAMÁN HIPO JULIO CESAR	TERCER NIVEL
ALLI TARPUC	GUAMÁN ARAGADBAY ALFREDO	TERCER NIVEL
MARÍA INMACULADA LTDA.	CHINLLE SINALUISA CARLOS GABRIEL	TERCER NIVEL
NUEVA ALIANZA DE CHIMBORAZO LTDA.	QUIJOSACA ZHUILEMA SEGUNDO EDUARDO	SECUNDARIA
SAGRADA FAMILIA DE SOLIDARIDAD DE LA PASTORAL INDÍGENA DE CACHA LTDA.	HIPO LALBAY JUAN MANUEL	TERCER NIVEL
PACIFICO	MUNGABUSIPANDASHINA ÁNGEL ABELARDO	TERCER NIVEL
PROYECCIÓN LTDA.	ALCOSER VILLALOBOS JOSÉ MANUEL	TERCER NIVEL
LUIS FELIPE DUCHICELA XXVII	HIPO HIPO ANTONIO	SECUNDARIA
LUZ DE AMÉRICA LTDA.	SISA MINARCAJA JOSÉ FAUSTO	SECUNDARIA
SOL DE LOS ANDES LTDA.	VALLA GUALAN PEDRO	TERCER NIVEL
ACCIÓN CHIMBORAZO LTDA.	ANDAGANA PACARI ÁNGEL AMBALE	SECUNDARIA
ALTAS CUMBRES LTDA.	PAUCAR BUÑAY LUIS ALBERTO	TERCER NIVEL
INTI LTDA.	CARRILLO YÉPEZ VÍCTOR EFRAÍN	TERCER NIVEL
SUDAMÉRICA LTDA.	GALARZA GALARZA LUIS DANIEL	SECUNDARIA
EL ALTAR LTDA.	PROAÑO OCHOA MARCO VINICIO	SECUNDARIA
FRANDESC LTDA.	ACURIO ACURIO IVAN JAVIER	SECUNDARIA
RUNA KUNA LTDA.	CAISA CHAGLLA KLEBER IGNACIO	TERCER NIVEL
AVANZA ECUADOR	GONZÁLEZ TELLO MARCOS	SECUNDARIA

CORPORACIÓN MUSHAK PAKARI - RIOBAMBA LTDA.	CHÁVEZ CEPEDA LUIS EFRAÍN	SECUNDARIA
UNIANDES LTDA.	PAUCAR GUZMÁN MARÍA ELSA	SECUNDARIA
ACHIK PAKARI LTDA.	FUENMAYOR ENDARA ROSA ALICIA	TERCER NIVEL
INTERCULTURAL BOLIVARIANA LTDA.	MADRID ZAVALA MARÍA MAGDALENA	TERCER NIVEL
PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO LTDA.	PINDA GUANOLOMA BAYRON RAMIRO	TERCER NIVEL

**FUENTE:** Encuestas Realizadas a las COAC de Riobamba.

**ELABORADO POR:** Javier García.

## **Abreviaturas**

**COAC:** Cooperativa de Ahorro Y crédito

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**SFPS:** Sistema Financiero Popular Solidario

**LOEPS:** Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**PIB:** Producto Interno Bruto

**LOEPS.-** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**SEPS.-** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria