



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍO FINANCIERO**

TEMA:

**“LA CAPTACIÓN DE AHORROS Y SU INCIDENCIA EN EL
CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA.
MATRIZ AMBATO, PERIODO 2012.”**

Autor: Edison Isaac Maliza Pandashina

Tutor: Eco. Santiago Barriga

AMBATO – ECUADOR

2014

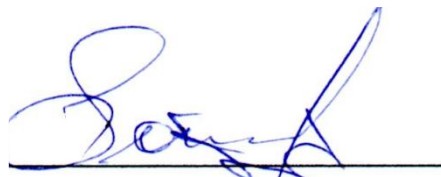
APROBACION DEL TUTOR

Yo, Santiago Barriga, con C.I # 180000325 -1 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“LA CAPTACIÓN DE AHORROS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA. MATRIZ AMBATO, PERIODO 2012.”**, desarrollado por Edison Isaac Maliza Pandashina, egresado de la carrera de Ingeniería Financiera, Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 1 de Abril del 2014

TUTOR



Eco. Santiago Barriga

AUTORIA DE TESIS

Yo, Edison Isaac Maliza Pandashina, con C.I # 180450405-6 , tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LA CAPTACIÓN DE AHORROS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA. MATRIZ AMBATO, PERIODO 2012.”**, es original, autentico y personal en tal virtud, la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 1 de Abril del 2014

AUTOR



Edison Isaac Maliza Pandashina


C.I # 180450405-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL GRADO


Los miembros del Tribunal examinador aprueban el Informe de Investigación sobre el Tema: **“LA CAPTACIÓN DE AHORROS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA. MATRIZ AMBATO, PERIODO 2012.”**, elaborado por Edison Isaac Maliza Pandashina, egresado de la carrera de Ing. Financiera, Facultad de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 1 de Abril del 2014

Para constancia Firman



Dr. Mg. Carlos Barreno
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Mg. Nelson Lascano
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este arduo trabajo de investigación para las personas que me dieron la vida, mis padres Esteban y Manuela, quienes me apoyaron incondicionalmente, para sobresalir en los momentos difíciles de mi vida.

También lo dedico a mi hermana, familiares y amigos que siempre me alentaron a la culminación de este logro profesional.

Isaac Maliza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de ser una persona ilustrada y poder aplicar los conocimientos obtenidos, en la sociedad y engrandecer el desarrollo del país.

Mi sincero agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.,” por colaborar en el desarrollo y culminación de la investigación.

Isaac Maliza.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xiv
Resumen Ejecutivos	xv
Introducción	xvi

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. - Tema	1
1.2. - Planteamiento del Problema	1
1.2.1.- Contextualización	1
1.2.2.- Análisis crítico	5
1.2.3.-Prognosis	6
1.2.4.- Formulación del Problema	6

1.2.5.- Interrogantes	7
1.2.6.- Delimitación del Objeto de Investigación	7
1.3.- Justificación	8
1.4.- Objetivos	8
1.4.1.- Objetivo General	8
1.4.2.- Objetivos Específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes Investigativos	9
2.2.- Fundamentación Filosófica	11
2.3.- Fundamentación Legal	12
2.4.- Categorías Fundamentales	13
2.4.1.Constelación de Ideas Variable Independiente	14
2.4.2.Constelación de Ideas Variable Dependiente	15
2.5.- Hipótesis	49
2.6.- Señalamiento de Variables	49

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque de la Investigación	50
3.2.- Modalidad Básica de la Investigación	50
3.3.- Nivel o Tipo de Investigación	52
3.4.- Población y Muestra	54
3.5.- Operacionalización de Variables	56
3.6.- Técnicas e Instrumentos	58
3.7.- Plan de Recolección de la Información	60
3.8.- Plan de Procesamiento de la Información	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.- Análisis de los Resultados	61
4.2.- Interpretación de Datos	74
4.3.- Verificación de la Hipótesis	76
4.3.1 Planteo de Hipótesis	76
4.3.2.- Selección de Preguntas	77
4.3.3.-Cálculo de Frecuencias	77
4.3.4.- Gráfico de Hipótesis	78

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	80
5.2. Recomendaciones	82

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.- Datos Informativos	83
6.2.- Antecedentes de la Propuesta	84
6.3.- Justificación	85
6.4.- Objetivos	86
6.5.- Análisis de Factibilidad	86
6.6.- Fundamentación	87
6.7.- Modelo Operativo	92
6.8.- Administración	145
6.9.- Previsión de la Evaluación	145

MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 1. Depositantes Vigentes	55
Tabla 2. Captación de Ahorro	56
Tabla 3. Crecimiento Empresarial	57
Tabla 4. Entrevista al Gerente	61
Tabla 5. Servicios	64
Tabla 6. Frecuencia de Visitas	65
Tabla 7. Atención del Personal	66
Tabla 8. Tipo de Depósito	67
Tabla 9. Plazo Fijo	68
Tabla 10. Captación	69
Tabla 11. Pago de Interés	70
Tabla 12. Imagen de la Cooperativa	71
Tabla 13. Evento Empresarial	72
Tabla 14. Capacitación	73
Tabla 15. Frecuencia Observada	77
Tabla 16. Frecuencia Esperada	78
Tabla 17. Calculo de Chi - Cuadrado	78
Tabla 18. Presupuesto para Elaborar la Propuesta	84

Tabla 19. Modelo Operativo	92
Tabla 20. Cronograma de Actividades	93
Tabla 21. Matriz EFE	99
Tabla 22. Matriz EFI	102
Tabla 23. Matriz FODA	106
Tabla 24. Matriz de Perfil Competitivo	109
Tabla 25. Coordenadas	111
Tabla 26. Matriz PEYEA	112
Tabla 27. Definición de Estrategia Corporativa	113
Tabla 28. Valor – Principio	116
Tabla 29. Mercado Actual	117
Tabla 30. Mercado Potencial	118
Tabla 31. Mercado Futuro	119
Tabla 32. Metas e Indicadores Financieros	129
Tabla 33. Iniciativas Financieras	130
Tabla 34. Metas e Indicadores del Cliente	131
Tabla 35. Iniciativas Clientes	132
Tabla 36. Metas e Indicadores de Procesos Internos	133
Tabla 37. Iniciativas de Procesos Internos	134

Tabla 38. Metas e Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	135
Tabla 39. Iniciativas de Crecimiento y Aprendizaje	136
Tabla 40. Tarifario de Costos y Servicios	138
Tabla 41. Condiciones Mínimas en Plazos Establecidos	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Gráfico 1. Árbol de Problemas (Causa –Efecto)	5
Gráfico 2. Superordinación y Subordinación de Variables	13
Gráfico 3. Subordinaciones Variables Independiente	14
Gráfico 4. Subordinación Variable Dependiente	15
Gráfico 5. Servicios	64
Gráfico 6. Frecuencia Visita	65
Gráfico 7. Atención del Personal	66
Gráfico 8. Tipo de Depósito	67
Gráfico 9. Plazo Fijo	68
Gráfico 10. Captación	69
Gráfico 11. Pago de Interés.	70
Gráfico 12. Imagen de la Cooperativa	71
Gráfico 13. Evento Empresarial	72
Gráfico 14. Capacitación	73
Gráfico 15. Chi cuadrado	78
Gráfico 16. PEYEA – Coac. “Migrantes del Ecuador Ltda.”	111
Gráfico 17: Mapa Estratégico	137

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Ambato, la cooperativa se dedica al proceso de intermediación financiera desde Diciembre del año 2009. Carente del nivel organizacional requerido condujo a la escasa captación de ahorros interfiriendo en el crecimiento continuo de la entidad. A demás, que inciden directamente en las actividades operacionales y transaccionales, generando iliquidez. El presente tema de investigación ,“ LA CAPTACIÓN DE AHORROS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA. MATRIZ AMBATO, PERIODO 2012”. Ha sido resultado de un previo análisis, a la forma inadecuada de administración estratégica y financiero que condujo a reducir la confianza de sus socios internos como externos. Tanto el personal administrativo, operativo no han desarrollado eficazmente sus tareas, por falta de capacitación y experiencia en temáticas financieros. Esta situación conllevó al análisis exhaustivo de las herramientas que se están utilizando para captar ahorro del público. Luego de interpretar y generar conclusiones a la información obtenida se procedió a estructurar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa y financiera, el cual permita generar valor en los procesos internos de la organización, incrementando las obligaciones con el público de forma periódica en el tiempo, es necesario implementar estrategias transversales al momento de realizar una iniciativa en beneficio de la institución, una de estas iniciativas está relacionado con la captación de fondos, dentro de la cual se detalla la creación de dos cuentas de ahorro como son: cuenta Migra-futuro y Migrantito, las mismas poseen lineamientos básicos y necesarios para poder ser ejecutados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Palabras Claves: Captación de ahorros, Iliquidez, Crecimiento empresarial, Crédito, Migrante.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la captación de ahorros y su incidencia en el crecimiento empresarial, que se puede definir como la deficiente efectividad al momento de tomar decisiones.

De acuerdo a la evolución que ha tenido el sector cooperativo en marco de la Economía Popular y Solidaria, es necesario establecer las prioridades básicas de captación y manejo del efectivo, que aporten a mejorar la coordinación entre departamentos y su respectivo crecimiento organizacional.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas será poco conocimiento técnico en captar recursos (dinero) del público para sus operaciones cotidianas.

Generalmente se da por factores internos como; estructura organizacional poco eficaz, es decir; escaso control de las actividades, operaciones internas de la organización. También por factores externos como la competencia dentro del mercado financiero entre las cuales se puede mencionar; bancos, cajas comunales, corporación.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer el escaso nivel de captación de ahorros, que repercute en la liquidez inmediata que debe poseer una entidad financiera. Profundizar la indagación desde la perspectiva financiera, fue un interés académico.

En el marco investigativo, se realizó mediante las siguientes técnicas: entrevista y encuesta, aplicado al representante legal de la cooperativa y socios vigentes en ahorros a la vista y plazo fijo.

En nuestro caso de estudio se aplicó los estadígrafos muestrales, por su población de estudio.

Los objetivos primordiales son:

Diagnosticar el instrumento empleado en la captación de ahorro dentro de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, para medir la efectividad de gestión.

Evaluar el modelo de crecimiento empresarial que aplica la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, y su respectivo control.

Diseñar el plan estratégico que permita una gestión administrativa eficaz en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

La estructuración del presente trabajo está dada por el siguiente esquema:

Capítulo I.-Se puntualiza el problema, su planteamiento y en que contextualización del medio se encaja, se determina el análisis crítico, pronóstico, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Capítulo II.-Se determina los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y teórica apoyándose en las variables objeto de estudio, se establece la hipótesis y las variables independiente y dependiente.

Capítulo III.- Se detalla la metodología de la investigación, la modalidad, población y muestra. Se realiza la operacionalización de variables y se determinan las técnicas de recolección de datos y su procesamiento.

Capítulo IV.- Se detalla la tabulación de datos su respectivo análisis e interpretación.

Capítulo V.-En el presente capítulo se genera las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo VI.- La propuesta es en donde se estructura un plan de acción y su respectivo desarrollo en función al costo generado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema

“La captación de ahorros y su incidencia en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador Ltda. Matriz Ambato, periodo 2012.”

1.2.- Planteamiento del problema

1.2.1.- Contextualización

Macro contextualización

Dentro América Latina y especialmente en Ecuador el nicho cooperativo surge como alternativa de financiamiento al sector rural y urbano marginal, a mediados del siglo XVIII el inicio del mundo cooperativismo se dio en Inglaterra, surgió como contrarespuesta al capitalismo de la época, para luego conformar dos sistemas de cooperativismo de crédito impulsados por los alemanes Delitzch y Wilhelm, donde según **Miño (2013, pág. 23)**. “*El primero, organizado por Herman Schultze – Delitzch (1806-1883), economista liberal alemán que conaba en el lema de ayúdate a ti mismo. El segundo, el sistema Raiffeisen, denominado así por su fundador alemán, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), promotor de las cajas rurales*”. Así mismo, hay que resaltar los orígenes del cooperativismo en el país Vascos cuyo impulsor fue *José María Arizmendiarieta*, quien introdujo un modelo empresarial cooperativista, justamente en esa época estaba decaído por la guerra. Aquellos años fundó la corporación Mondragón cooperativa lo que hoy se llama Corporación Mondragón. En la actualidad existe organizaciones que brindan asesoría y financiamiento para desarrollo de cada organización

cooperativista a nivel internacional, como es la *Colac* (*Conferación latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito*).

En nuestro país la función primordial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es captar recursos del público, y otorgar créditos a sus asociados; con una tasa de interés preestablecida por el órgano regulador. De acuerdo con **Westley (2013, pág. internet)**, *“La filosofía social domina sobre la perspectiva empresarial. Una cooperativa de ahorro y crédito tiene que alcanzar cierta solvencia financiera antes de poder ayudar con eficacia a la población de escasos recursos. Ante todo debe regirse por principios empresariales”*, es decir; las finanzas es la unidad evolutiva empresarial.

En el sitio web de la **Cámara de Comercio de Guayaquil (2012, pág. internet)**, manifiesta que en el 2012, *“El total de depósitos captados por el Sistema Financiero en el mes de mayo fue de US\$24.356 millones, un incremento de US\$426 millones, que representa una variación de 1,8% en relación al mes de abril.”*

El principal negocio de la industria financiera en Ecuador, es captar dinero del público para luego colocar dentro del aparato productivo, es decir: generar dinero a través del empleo en la sociedad, de tal manera que equilibra la salud financiera nacional obteniendo rentabilidad en el segmento Financiero de Economía Popular y Solidaria.

Como se manifestaba en un apartado anterior el rol cooperativo siempre ha sido brindar confianza y seguridad para sus asociados en especial a los habitantes de la zona rural y urbana marginal.

Según la **Superintendencia de Bancos y Seguros (2012, pág. 6)**.

Se destaca en su composición que el elemento más importante que influyó para este aumento fueron las Obligaciones con el Público con 486 millones (20,4%) al pasar de 2.384 millones de dólares a 2.871 millones; dentro de este rubro sobresale el aumento de Depósitos a

Plazo en 373 millones (31,0%) hasta ubicarse en 1.577 millones a la última fecha, y el experimentado por los Depósitos a la Vista en 111 millones (10,0%), hasta alcanzar los 1.216 millones de dólares.

Según un boletín financiero de la **SEPS (2013, pág. internet)**, el monto captado dentro del segmento 1 y 2 hasta el 31 de Diciembre del 2012 es de “429.737.239,3” millones de dólares americanos a nivel nacional.

Meso contextualización

En la provincia de Tungurahua específicamente dentro del cantón Ambato, por su ubicación geográfica y demográfica, ha contribuido a la evolución cooperativista, entre los factores que influyo el cooperativismo, fue la *Obra Social y Cultural Sopena*, esta organización introdujo el labor social a la población urbano marginal y rural en sus inicios, luego hizo una transición en los años 60 como cooperativa lo que actualmente se conoce como Oscús, así se podrá mencionar algunas cooperativas como; Camara de Comercio, Sagrario entre otros, que jugaron un papel muy trascendental en el mercado financiero. El auge cooperativista en la década anterior fue reflejado en el crecimiento del cooperativismo indígena de ahorro y crédito; Mushuc Runa ha sido una de las tantas cooperativas que tiene participación significativa en el mercado financiero.

Las captaciones de recursos financieros en la provincia de Tungurahua superan las expectativas económicas y monetarias; es decir los ahorros y pólizas, incrementá en proporción al nivel productivo provincial.

De acuerdo con el sitio web, **Comercio (2012, pág. internet)**, sostiene que; *“Según Anabel Pérez, ex funcionaria encargada de la supervisión, los activos de las cooperativas locales llegan a alrededor de USD 114 284 765.”*

Así mismo, el segmento micro financiero, en la perspectiva de **Martínez (2004, pág. internet)**, *“El microcrédito, también denominado micro finanzas, consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros*

tales como depósitos, préstamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales.”

Las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la provincia de Tungurahua son las siguientes: Oscus, El Sagrario, San Francisco, Mushuc Runa, Cámara de Comercio de Ambato, estas cooperativas recaudaron entre depósitos a la vista e inversiones 447.037,1433 (millones de dólares americanos) hasta el 31 de Diciembre del 2012.

Esto indica el dinamismo del sector en esta provincia, demostrando su crecimiento constante y solvencia.

Micro contextualización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, fue creada para contribuir al aparato productivo de la provincia por parte de emigrantes ecuatorianos residentes en España y personas entusiastas en el emprendimiento local. Actualmente se encuentra ubicada en la Av. 12 de Noviembre Ayllón y Vargas Torres, ésta entidad financiera está dedicada a la intermediación financiera, ofreciendo productos y servicios alternativos a las zonas rurales y urbano marginales del cantón Ambato y la provincia; entre los productos que ofertan están; consumo, comercio, microcréditos. La institución financiera otorga créditos diarios, semanales y mensuales con un periodo de recuperación máximo de 12 meses, además, trabaja en la captación de recursos financieros con tasas de interés referenciales del Banco Central. La entidad es nueva dentro del mercado financiero popular, esto ha conllevado a decisiones gerenciales inadecuados, generando riesgo de liquidez.

En el 2012 los fondos captados como inversión es de 45,069.59 (miles de dólares americanos), mientras tanto los ahorros a la vista fueron de 125.029.31 (miles de dólares americanos).

1.2.2.- Análisis crítico

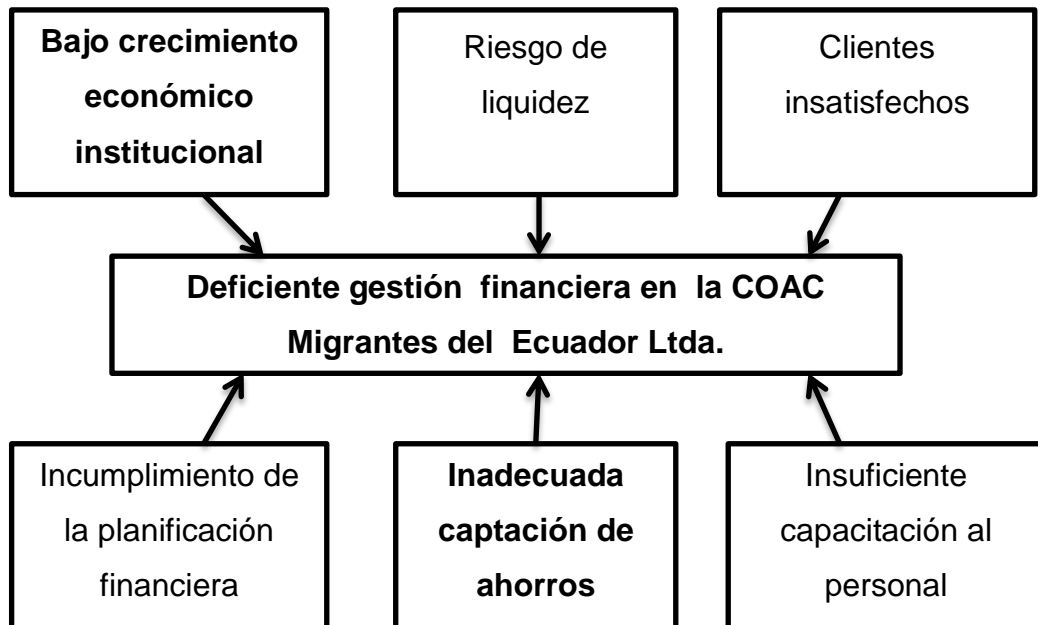


Gráfico 1: Árbol de Problemas (Causa –Efecto).

Elaborado por: Investigador.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, existe una deficiente gestión financiera, el causal investigativo es la inadecuada captación de ahorros, que ha conllevado al declive en el crecimiento económico institucional, dentro del negocio financiero, las entidades realizan intermediación financiera con el público, pero al existir una escasa captación de ahorro por lo general, no existe retroalimentación financiera es decir; iliquidez inmediata y aquel proceso decae creando inexactitud de atención en los créditos, a la no devolución rápida de los depósitos a la vista etc.

Cuando la organización no vende dinero, pierde socios y crea desconfianza entre ellos. Otro aspecto a tratarse es el incumplimiento de la planificación financiera de modo que existe riesgo de liquidez en valores monetarios; así mismo una ineficiente capacitación al personal, repercute en los parámetros establecidos, por esta razón existe clientes insatisfechos. La entidad financiera en la actualidad está trabajando con una estructura de captación de fondos ineficiente, existe una mala

distribución de funciones, especialmente los asesores de crédito, quienes implantan retrocesos en las operaciones.

1.2.3.-Prognosis

Si el problema planteado sigue encaminado con estas perspectivas en donde la captación de ahorros no responde las expectativas de la cooperativa, se observara un declive en el proceso organizacional y micro financiero, es decir: el sobre endeudamiento de la entidad con sus asociados conllevara al incumplimiento de los parámetros establecidos dentro del segmento dos de la **SEPS**, perjudicando al Sistema Financiero Ecuatoriano.

Al perder credibilidad y transparencia, forjara mayor inestabilidad conllevando al cierre definitivo de la cooperativa por fuerza mayor, generando pérdidas económicas tanto a los ahorristas como a los socios fundadores de la entidad en mención.

El planteamiento de estrategias de gestión es la base primordial para que cualquier tipo de institución financiera logre los objetivos organizacionales. La entidad no es el más competitivo en el presente cantón, si no se considera un problema relativo a la falta de preparación académica del talento humano que labora en la cooperativa, también disminuye la posibilidad de posicionarse en el mercado financiero, y corren el riesgo de perder socios clientes, a su vez de; captar recursos del público y colocar en el aparato productor. Precisamente por eso la investigación va encaminada a buscar alternativas de solución.

1.2.4.- Formulación del problema

¿Cómo incide la captación de ahorro en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato, periodo 2012?

1.2.5.- Interrogantes

¿Qué instrumentos de captación de ahorro aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”?

¿Qué modelo de crecimiento empresarial ejecuta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”?

¿Qué mecanismos de captación de ahorro podrían ser las idóneas para monitorear el crecimiento empresarial en la Cooperativa de ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”?

1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación

Límite de contenido:

Campo: Finanzas y Administración.

Área: Planificación Financiera.

Aspecto: Captación de Ahorro y Crecimiento Empresarial.

Delimitación espacial: El presente trabajo se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, que se encuentra ubicada en Av. 12 de Noviembre Ayllón y Vargas Torres, en el cantón Ambato provincia de Tungurahua, república del Ecuador.

Delimitación temporal: Para el desarrollo del presente trabajo se contara con datos e información del año 2012. Tiempo de la investigación es Mayo a Octubre del 2013.

Delimitación poblacional: Los elementos de observación son el personal administrativo y socios de la entidad financiera en mención.

1.3.- Justificación

Esta investigación se realiza con el propósito de implementar estrategias transversales en la planificación que una entidad debe poseer para responder a su liquidez inmediata. La importancia de conocer los problemas sustanciales que tiene la entidad financiera ayudara a controlar y evaluar el desempeño organizacional tanto interno como externo. La factibilidad con que cuenta y la administración de tiempo y el buen manejo en la captación de ahorros ayudara a ampliar la probabilidad de éxito, dando direccionamiento al crecimiento empresarial anhelado, como se había anticipado en un apartado anterior, para tomar decisiones gerenciales acertadas para lo cual es necesario conocer los niveles y mecanismos alternativos de la alta gerencia.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo general

Determinar la incidencia de la captación de ahorros en el crecimiento empresarial dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

1.4.2.- Objetivos específicos

Diagnosticar el instrumento empleado en la captación de ahorro dentro de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, para medir la efectividad de gestión.

Evaluar el modelo de crecimiento empresarial que aplica la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, y su respectivo control.

Diseñar el plan estratégico que permita una gestión administrativa eficaz en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes investigativos

Para desarrollar esta investigación se contará con fundamentación conceptual y teórica de relación directa, tales como: captación de ahorro y crecimiento empresarial, la información pertinente se conseguirá de autores que hayan hecho investigación sobre las variables en estudio, por ende a continuación se detalla las bibliografías existentes.

En el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, **Gavilánez (2011, pág. internet)** que versa sobre la *“Planificación Financiera para Prodelta Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato.”*, se planteó como objetivo general; *“Realizar la Planificación Financiera para mejorar el crecimiento empresarial de PRODELTA CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.”*

Luego de estructurar la investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con herramientas estadísticas, llega a las siguientes conclusiones:

La inexistencia de una Planificación Financiera debilita el crecimiento empresarial de Prodelta Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

Es necesario que se realice en la empresa una Planificación Financiera de la compañía antes de cada período.

La investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir para el desarrollo de una Planificación Financiera.

La Planificación Financiera es una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la Compañía.

En la tesis doctoral de **Ortiz (2006, pág. internet)**, que versa sobre el tema *“Factores determinantes de la elección del método empresarial; una*

aplicación a la unión europea durante el periodo 2000-2004”, se planteó los siguientes objetivos:

Desarrollar un marco teórico para el estudio de la elección entre los métodos de crecimiento empresarial, y

La identificación de un conjunto de factores determinantes de la decisión relativa a los métodos de crecimiento empresarial. Este último objetivo implica, además de la selección de un conjunto de factores, la contrastación empírica de la influencia que ejercerán en la decisión en una muestra que incluya los tres tipos de métodos – crecimiento interno, fusiones/adquisiciones y acuerdos de cooperación.

Entre los puntos destacados exhaustivamente en la investigación de campo y mediante el análisis de los datos correspondiente, la autora llega entre otras, a las siguientes conclusiones:

Para ello, hemos centrado nuestro esfuerzo en las cuestiones relacionadas con el concepto “métodos de crecimiento” y con la caracterización de cada una de ellos. El marco teórico desarrollado con las aportaciones de los Costes de Transacción y, sobre todo, del Enfoque Basado en los Recursos ha puesto de manifiesto la necesidad de analizar los tres métodos de forma conjunta, así como de identificar aquellos factores que pueden ser más determinantes cuando la empresa está tomando la decisión entre crecer internamente, fusionarse/adquirir o comprar.

Igualmente, y siguiendo uno de los postulados fundamentales de la Dirección Estratégica de la Empresa, se han analizado los fundamentos teóricos de los modos utilizados por las compañías para diversificar diferenciándose, además, las aportaciones con relación a la estrategia de diversificación interna, a la de diversificación mediante fusiones/adquisiciones y a la diversificación por cooperación. Sobre esta última se ha encontrado que todavía es limitado el número de estudios que la analizan de forma independiente, si bien parece tener un gran interés empresarial.

Una vez revisado material bibliográfico existente en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato sobre este sobre el tema investigativo se llegó a establecer lo siguiente:

En el trabajo de doctorado de **Pérez (2012)**, que versa sobre la temática de “*La captación de ahorros a la vista y su incidencia en la rentabilidad*”

de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. “Se planteó como objetivo general:” Analizar la captación de ahorro a la vista y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.”

Luego de estructurar la investigación de campo y mediante un profundo análisis de los datos con herramientas estadísticas, llega a las siguientes conclusiones:

Las captaciones de ahorro a la vista, son el mejor mecanismo de recolectar dinero del público a bajo costo, sean de socios o clientes, quien realizan operaciones de retiro y depósitos. La permanencia de los ahorros a la vista es menor de 30 días, porque el socio puede disponer de los valores en cualquier momento; el socio preferencia ahorrar cada 30 días. Al investigar se encontró que la cooperativa no cuenta con un departamento, sección o unidad, que sea responsable directo, de planificar, controlar, diseñar políticas, procedimientos, crear nuevos productos financieros, para las captaciones de los recursos del socio, cliente y público en general.

La información recopilada, ayudará a sustentar el propósito de las variables en estudio, también para su respectivo análisis.

2.2.- Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma CRITICO-PROPOSITIVO las variables presentadas interactúan entre sí, las posibles alternativas de solución al problema planteado se ven reflejados de acuerdo a la necesidad del conocimiento científico.

Una investigación que busca descubrir nuevos conocimientos sobre la captación de ahorro y crecimiento empresarial en el marco de la aplicación micro financiera de la entidad anteriormente mencionada, para solucionar el problema existente en la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, esta jurisdicción es fundamental analizar las causas que originó esto. Hay que partir de los valores organizacionales de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, las falencias del talento humano en sus laborales cotidianas y personales. La investigación

va estar apegado a los principios éticos del investigador, tanto a la honradez académica, la veracidad de los datos y la exactitud numérica obtenida.

2.3.- Fundamentación legal

Jurídicamente la institución financiera está controlada por el Ministerio de Bienestar Social, mediante acuerdo ministerial N° 009 –DPT-C - 2009, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, conforme lo establece la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cabe mencionar la restructuración del órgano supervisor, actualmente se denomina **SEPS** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), la cual acogerá las cooperativas de todas las categorías, esta etapa se llama transición.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador en la sección octava relacionado al Sistema Financiero en el **Art.-311** argumenta lo siguiente:

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 de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirá un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que se impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Tribunal Supremo Electoral, 2008, pág. 54).

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero en el **Art. 81**, dice;

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.

Tanto en el **Art. 83**, resalta las actividades financieras e indica que “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;”

2.4.- Categorías Fundamentales

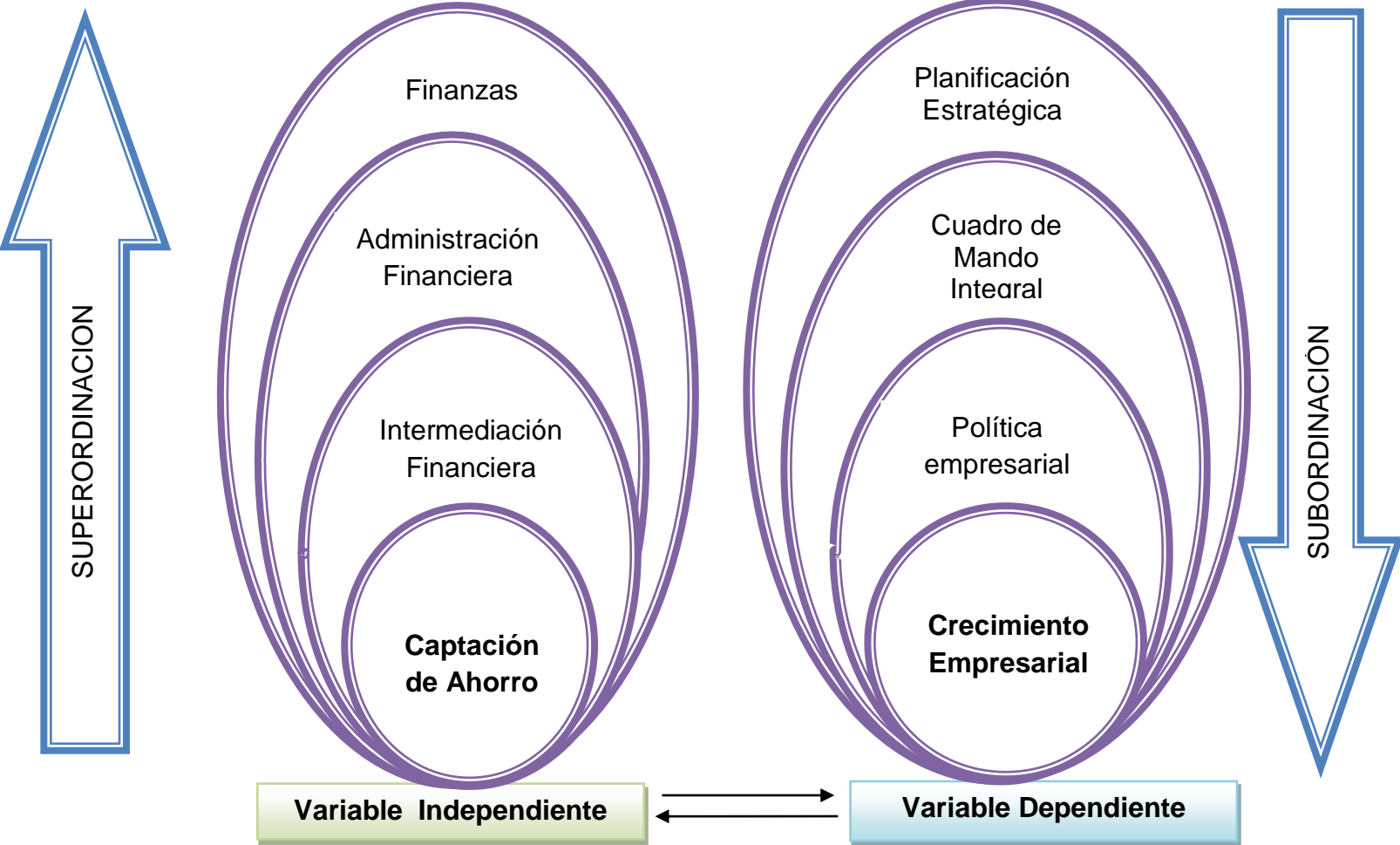


Gráfico 2: Superordinario y Subordinación de Variables.
Elaborado por: Investigador.

2.4.1.1. Finanzas

Las finanzas en la perspectiva de **C.Merton & Bodie (2003, pág. 2)**, la cuestión aparece formulada como *“la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.”*, es decir; son aquellos valores monetarios que se distribuye en periodos de tiempo, a través de una planificación para cubrir las necesidades y expectativas del ser humano.

Así mismo, en los trabajos de **Vallado (2013, pág. internet)**, muestran que las finanzas *“se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.”*

Del mismo modo **Ortega (2002, pág. 23)**, define a las finanzas como:

La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Según **Baca, Moreno, Romero, & Membreño (2008, pág. internet)**, argumentan que la finanza es *“una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos”*. Cubre los objetivos anhelados, mediante recursos denominados activos, esto se puede dar, a corto, mediano y largo plazo.

2.4.1.2. Administración financiera

La administración financiera es la forma de distribuir los recursos existentes, mediante parámetros medibles a la organización estas pueden ser privadas o públicas.

En la perspectiva de **Perdomo (2004, pág. 31)**, la cuestión aparece formulada como:

una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa a la largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportación de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

De la misma manera **Vanhorne & Wachowicz (2002, pág. 2)**, manifiesta lo siguiente:

Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito generalmente. Entonces, la función de las administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principal: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de activos.

Las fases o área a las que se refiere es la decisión de inversión en la cual argumenta lo siguiente: **Vanhorne & Wachowicz (2002, pág. 2)** “*trata de crear valor. Comienza con la determinación del total de activos que necesitan poseer las empresas*”, es decir: toda inversión crea valor para los clientes internos y externos, representando el activo intangible de innovación constante, es necesario puntualizar estos aspectos en los estados financieros.

Vanhorne & Wachowicz (2002, pág. 3), sostiene lo siguiente sobre las decisiones de financiamiento.

Cuando se ha decidido la mezcla del financiamiento, los administradores financieros aún deben determinar la formas más aconsejables de conseguir físicamente los fondos necesarios. Se debe entender la mecánica de obtención de un préstamo a corto plazo, y de suscripción de un contrato de arrendamiento a largo plazo, o la venta de bonos o acciones.

El mismo autor señala esto acerca de las decisiones de administración de activos.

Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores financieros tienen distintos grados de responsabilidad operativa sobre los activos existentes. Esta responsabilidad los obliga a preocuparse más por el manejo de activos circulantes que por el de activos fijos. Una parte importante de la responsabilidad en lo que se refieren al manejo de activos fijos recaería en los administradores operativos que recurren a este tipo de activos.

2.4.1.3. Intermediación financiera

La intermediación financiera se refiere a la actividad de captar recursos financieros (tangibles e intangibles) del público, para su respectiva redistribución a los socios o clientes de la entidad financiera, que oferta sus productos y servicios en el mercado financiero. En este proceso la cooperativa obtiene un rendimiento positivo por la diferencia de los intereses cobrados y pagados que los destina para cubrir sus costos y obtener una utilidad y a esto se lo denomina *Spread Financiero*.

Alfaro (2012, pág. internet), argumenta lo siguiente:

La principal función de las instituciones financieras es servir de intermediarias entre ahorrantes (personas con exceso de liquidez y pobres oportunidades de inversión) y prestatarios (personas con necesidades de liquidez y eventualmente mejores oportunidades de inversión). Los ahorrantes colocan sus recursos líquidos (depósitos) en una institución financiera con la expectativa (motivación) de que en el futuro la institución financiera les devuelva dichos recursos más los intereses devengados.

En otras palabras, es la compra venta de dinero, la cual conlleva a la formulación de negocio, en función de las necesidades adquiridas.

Dentro del sistema financiero ecuatoriano es fácil reconocer, las prioridades de los socios, clientes que optan por ahorrar, para luego reinvertir en algún negocio preestablecido.

Las instituciones financieras cualquiera que sea su denominación están involucradas, principalmente en el manejo de activos financieros del público.

Como lo manifiesta **Ochoa (2009, pág. 4)**, sobre *“Las instituciones financieras son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para la empresas que toman los recursos para financiarse.”* A esta actividad se la llama intermediación financiera, el dinero circulante no es otra cosa que la creación de valor a un bien tangible o intangible dentro del mercado, pero hay que reconocer el rol primordial de varias entidades: Bancos, Mutualistas, Sociedades Financieras, Cajas de Ahorro, Corporaciones, Cooperativas de Ahorro y Crédito entre otras. Las cuales captan recursos, y luego colocan mediante créditos en el mercado financiero.

La intermediación financiera puede ser de dos tipos: directo e indirecto. La directa está relacionada con emisión de títulos valores en la Bolsa, el precio se fija mediante un libre juego de la oferta y demanda.

Mientras tanto la intermediación financiera indirecta está relacionada con las instituciones Financieras de carácter público, privado y solidario, que están sujetas a estos organismos de control: Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Los agentes de intermediación financiera indirecto, conforman una red para captar depósitos de ahorro e inversiones de sus asociados y clientes, a través de Agencias, Sucursales y ventanillas operativas.

2.4.1.4. Captación de ahorro

En la industria financiera captar fondos se refiere a las operaciones pasivas de la entidad financiera. Captación de Ahorro está enmarcado

a los principios bancarios, como lo argumenta **Pérez (2002, pág. 33)**, sostiene lo siguiente “ *la operaciones de pasivo de las entidades de crédito, es decir, la captación de recursos financieros de agentes económicos ahorradores no bancarios(hogares, empresas, etc.), puede efectuarse básicamente de dos maneras. Mediante: Depósitos Bancarios, emisión de valores.*”

Tanto la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano en art 51, en el inciso del literal a y b trata de los depósitos a la vista y plazo, en donde esta argumentado de esta forma.

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;*
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;*

Las operaciones de captación de recursos, denominados operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos.

En las entidades financieras el ahorro financia las inversiones, pues una mejor y mayor captación genera liquidez para la empresa y ésta puede decidir sobre el destino de los fondos y mejorar su rentabilidad, el ahorro generado por las familias, genera recursos para la entidad financiera. Se debe diferenciar dos grandes rubros de captación de ahorros: Voluntaria y Obligatoria. En el primer grupo Voluntario, se encuentra los depósitos a la vista, plazo fijo, y programado. Mientras en la captación obligatoria está los depósitos restringidos encaje que proporciona seguridad a la entidad y al socio.

Los fondos captados por la institución financiera están destinados, en primer instancia adquirir bienes y servicios básicos. El ahorro familiar, surge de los ingresos captados que no han sido utilizados, sino que mejoran el ingreso disponible y la capacidad adquisitiva de la familia, que con criterio positivo, destina al ahorro. La familia que prevé su futuro, adopta varias decisiones, para salvaguardar su estabilidad económica y superar, con menor dificultad cualquier crisis financiera, el ahorro genera seguridad financiera, confianza, liquidez y previsión futura, para mejorar el nivel de vida. A su vez también las familias tienen una gran posibilidad de incrementar su riqueza, mediante la adquisición de bienes presentes o futuros.

Las familias, deberían mantener una cultura del ahorro de modo permanente, para cumplir con normas del buen vivir, con este proceso continua se vitalizan las finanzas familiares y de las entidades como un efecto multiplicador. El ahorro es primordial y constituye la base para superar cualquier eventualidad futura.

2.4.1.4.1. Definición

Los depósitos bancarios en la perspectiva de **Pérez (2002, pág. 33)**, la cuestión aparece formulada como *“representan las cantidades debidas a sus acreedores, llamado a veces clientes de pasivo, por causas distintas a la suscripción y desembolso de valores emitidos por la entidad y que, de igual forma que los préstamos por el lado del activo”*. Son operaciones mediante la cual se toma dinero a crédito del público, para luego colocar en el aparato productivo, basándose en una tasa de interés. Con un efecto multiplicador que genera mayor producción, valor agregado y riqueza.

Los depósitos bancarios son los pasivos que administra una entidad financiera, son fuentes de financiamiento y origen de fondos, se clasifican de acuerdo al periodo de tiempo, monto de ahorro dentro de la empresa

financiera. Es necesario aclarar los tipos de depósitos existentes; a la vista, plazo fijo, restringido y especial.

2.4.1.4.1.2. Depósitos a la vista

Los depósitos a la vista son aquellos ahorros de fácil disponibilidad que se puede retirar sin previo aviso en un plazo menor a 30 días. Este tipo de depósitos genera una tasa de interés pasiva mínima.

En el sitio web de **Oscús (2013, pág. internet)**, sostiene lo siguiente:

Es un depósito a la vista, en que los fondos ahorrados por el Socio/Cliente son de disponibilidad inmediata que genera una rentabilidad o interés mensual durante un período de tiempo según el monto ahorrado.

Esta cuenta podrá ser utilizada como relación de base para el otorgamiento de créditos.

Este producto podrá ser utilizado como garantía de una operación de crédito o contingente.

Es necesario que su fuente de ahorro provenga de sueldos, salarios, honorarios fijos, pensiones jubilares, rentas, contratos de arrendamiento o que provenga de una Microempresa.

Depósitos a la vista tiene como características inmediatas:

Liquidez total del efectivo.

Sencillez y pocos requisitos de apertura.

Es un contrato por medio del cual el titular ingresa fondos en la entidad financiera, pudiendo incrementar, disminuir o retirar el dinero en el momento que se desee.

2.4.1.4.1.2. 1. Depósito cuenta corriente

Conceptualizamos como aquel que sólo puede ser retirado mediante cheque. La financiera realizara pagos por sus obligaciones con sus socios o clientes, solo cuando exista disponibilidad de dinero en la cuenta o cuando su línea de crédito tenga fondos disponibles. Por esta razón el

cliente siempre debe mantener dinero en su cuenta o pagar la línea de crédito que utilizo. Las tarjetas y cheques son los mecanismos más utilizados como medio de pago, además cada entidad financiera analiza a sus posibles clientes para apertura este tipo de cuentas.

En el sitio web, **SBIF (2013, pág. internet)**, parafrasea lo siguiente: “*El dinero de la cuenta corriente puede ser girado posteriormente a través de cheques, o bien puede sacarlo mediante un cajero automático y también hacer pagos mediante una tarjeta de débito, pagos automáticos de cuentas de servicios o pagar o girar dinero hacia otras cuentas a través del sitio web del banco.*” Cuenta corriente es un contrato realizado entre una persona u organización y la entidad financiera, en donde el primero se compromete a depositar dinero, mientras tanto el otro garantiza liquidez y servicios adicionales, así mismo este dinero puede ser girado a través de cheques, o retirar mediante un cajero automático, realizar pagos con tarjeta de débito, pagos mediante transferencias de cualquier tipo de servicios, etc.

2.4.1.4.1.2. 2. Riesgo

El termino riesgo se basa al fundamento probabilístico de que ocurra un evento en el tiempo.

Así mismo, el **Banco Central del Ecuador (2009, pág. internet)**, se refiere al termino riesgo de la siguiente manera en las finanzas,

Entiende al riesgo en términos financieros como una dispersión de resultados inesperados debido a movimientos en las variables financieras. Implica un evento de cualquier naturaleza cuya ocurrencia puede afectar la capacidad del Banco para hacer frente a sus obligaciones. Estadísticamente, el riesgo se mide como la desviación estándar de una serie de datos, la cual mide la volatilidad de los mismos (su dispersión).

Es necesario parametrizar el nivel exigente del riesgo financiero, por consiguiente, genera protección y control a las operaciones pasivas de la institución, cada análisis que se le haga al riesgo repercute en un

hallazgo comparativo a las operaciones activas dentro de la institución.
De tal manera se clasifican:

Riesgo de Mercado

Riesgo de Crédito

Riesgo de Liquidez

Riesgo Operacional

Riesgo Legal

De acuerdo al nivel de exigencia se segmenta el riesgo, para nuestro caso de estudio solo analizaremos los que se mencionan en los párrafos continuos.

2.4.1.4.1.2. 2.1. Riesgo operacional

Se refiere al fallo en los procesos externos e internos, controles deficientes en la administración, fraude o errores del talento humano en ejecutar operaciones dentro de la organización.

Según **Venegas (2008, pág. 861)**, *“riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como errores humanos, intencionales o no.”* Así lo detalla al riesgo operativo basándose en parámetros de Basilea.

2.4.1.4.1.2. 2.2. Riesgo de liquidez

Según **Bello (2007, pág. 331)**, expresa que *“están expuestas las instituciones bancarias, y consiste en la posibilidad de que estas no dispongan de fondos para honrar retiros de depósitos y atender la demanda de crédito de sus clientes, en condiciones normales de trabajo.”*

Es la probabilidad de que una empresa u organización incurra en pérdidas grandes y que no pueda disponer rápidamente los fondos necesarios para cubrir sus obligaciones con terceros. El papel crucial en que se desenvuelven las entidades financieras en el proceso, de créditos, captando depósitos con sus diferentes instrumentos, les hace intrínsecamente vulnerable al riesgo de liquidez. Es decir: existe una volatilidad de fondos captados.

2.4.1.4.1.2.2.2.1. Cinco C de créditos

El modelo tradicional de las 5 C de crédito contiene los siguientes elementos:

Carácter

Colateral

Capital o patrimonio

Capacidad de pago

Condiciones del Sujeto de Crédito

Carácter

El análisis del carácter del cliente compromete el comportamiento y el nivel de endeudamiento que tiene el cliente con el sistema financiero, reconocido a través de la calificación crediticia del titular y codeudor, reconocido por las centrales de riesgo, lo cual minimiza, la selección de prestatarios. La calificación crediticia debe ser aplicada y calculada en base al tipo de crédito, al número de días que se encuentre vencido y a las provisiones que se pretende establecer y que son consideradas para la entidad un capital y no parte de su activo por eso es importante aprovisionar de manera adecuada de tal forma que no sean excesivas y afecten su rentabilidad.

El monto de la provisión total será la suma de los montos en cada calificación crediticia por los porcentajes de provisión considerados.

El carácter puede ser medido a través de referencias comerciales, referencias bancarias, sobre demandas oficiales.

Capital

El capital establece el respaldo financiero que tiene el deudor libre de gravamen.

Es un respaldo para medir la capacidad de pago, basados en el endeudamiento y el análisis financiero.

Capacidad de pago

La capacidad de pago está determinada por la capacidad de generar recursos, lo cual se puede notar con los documentos, Balance general, balance de pérdidas y ganancias flujo de caja lo cual permite tener una idea más clara de la situación financiera y comercial de la empresa.

El objetivo del oficial es verificar a través de técnicas que le permitan dar al analista una idea sobre el prestatario, la posibilidad de inversión al establecer criterios cualitativos y cuantitativos.

Colateral (garantía)

En cierto tipo de créditos se pide que queden como garantía prendaria bienes o valores mientras se liquida el crédito, es decir, los bienes o fianzas que avalan el monto del crédito. En este caso es cuando se habla de lo colateral.

Condiciones del sujeto de crédito

Se refiere a los factores externos que se toma en cuenta para analizar la situación contractual de sujeto de crédito, es decir pueden incumplir con sus obligaciones financieras.

El analista debe considerar la capacidad de gestión del administrador, su experiencia, en el sector.

Identificación del socio

Se debe considerar:

- Datos personales
- Actividad financiera
- Actividad comercial

Objeto del préstamo

Se deberá de juzgar mediante técnicas estadísticas, las ventajas y desventajas en la asignación de los recursos, dependiendo de la actividad comercial.

Lo que trata de investigar el oficial de crédito o analista es que la decisión que se tome en la inversión sea la acertada, referente a la información solicitada.

Análisis de la actividad del socio

En este factor el analista considera lo siguiente:

- Cuanto produce el prestatario
- A qué precios vende la competencia
- Quienes son los posibles compradores
- A qué precio va a vender

2.4.1.4.1.2.3. Liquidez

La liquidez consiste en la capacidad de convertir un activo en dinero (efectivo) de manera rápida y sencilla sin que este pierda su valor, por factores externos. También se puede decir: la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo. Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.

Wild, Subramanyam, & Halsey (2007, pág. 499), dice: *“liquidez se refiere a la disponibilidad de los recursos de una compañía para satisfacer necesidades de efectivo a corto plazo.”*

2.4.1.4.1.2.3.1 Indicadores de liquidez

Para analizar la liquidez hay que basarse en indicadores, por lo cual **Wild, Subramanyam, & Halsey (2007, págs. 499 -500)**, argumentan de esta forma: *“El análisis está dirigido a las actividades de operaciones de las empresas, la capacidad de generar utilidades a partir de la venta de los productos y servicios, y las necesidades y mediciones del capital de trabajo.”* Es verificar las condiciones idóneas de respuesta, con los fondos disponibles para cubrir eventualidades presentes y futuras.

Los indicadores de liquidez para el sector financiero se detallan a continuación, según **Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estadísticas (2012, pág. internet)**.

Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$$

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las financieras frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, en el corto plazo.

Mayores valores de la presente relación, corresponde a mejores posiciones de liquidez.

Fondos Disponibles

Son los recursos que representan dinero efectivo (billetes y monedas metálicas).

11 Fondos Disponibles

Total depósitos a corto plazo

Son los depósitos que pueden ser exigidos por sus propietarios en el corto plazo, esto es, dentro de 90 días.

2101	Depósitos a la Vista
Más 2102	Operaciones de Reporto
Más 210305	De 1 A 30 Días
Más 210310	De 31 A 90 Días

Cobertura de los 25 mayores depositantes (plazo fijo)

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 25 mayores depositantes.

$$Relación = \frac{Fondos Mayor Liquidez}{Saldo de los 25 mayores depositantes}$$

Fondos Mayor Liquidez

Son recursos de la más liquidez, que no sólo incluyen dinero efectivo, sino también diversas operaciones que se pueden hacer efectivo de manera inmediata o en un plazo relativamente menor.

	11	Fondos Disponibles
Menos	1105	Remesas en Tránsito
Más	1201	Fondos Interbancarios Vendidos
Menos	2201	Fondos Interbancarios Comprados
Más	1202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras
Más	130705	(Inversiones) Entregadas para Operaciones de Reporto
Menos	2102	Operaciones de Reporto
Menos	2202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras
Más	130105	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 1 a 30 Días
Más	130110	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 31 a 90 Días
Más	130205	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 Días
Más	130210	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 Días
Más	130305	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 1 a 30 Días

Más	130310	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 31 a 90 Días
Más	130405	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) de 1 a 30 Días
Más	130410	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) de 31 a 90 Días

Saldo de los 25 mayores depositantes

Saldo de las 25 mayores cuentas bancarias.

Cobertura de los 100 mayores depositantes

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 100 mayores depositantes.

$$Relación = \frac{Fondos Mayor Liquidez Ampliado}{Saldo de los 100 mayores depositantes}$$

Fondos mayor liquidez ampliado

Son los fondos de mayor liquidez, sumados a otros fondos que poseen una liquidez alta, pero menor en relación con los primeros

Fondos Mayor Liquidez

Más	130115	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 91 a 180 días
Más	130215	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) De 91 a 180 días
Más	130315	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) De 91 a 180 días
Más	130415	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) De 91 a 180 días
Más	130505	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 1 a 30 días
Más	130510	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 31 a 90 días
Más	130515	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 91 a 180 días
Más	130605	(Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 1 a 30 días
Más	130610	(Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 31 a 90 días
Más	130615	(Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 91 a 180 días.

Saldo de los 100 mayores depositantes

Saldo de las 100 mayores cuentas bancarias.

2.4.1.4.1.3. Depósitos restringidos

Fondo Monetario Internacional (2000, págs. 25-26), “Los depósitos restringidos son aquellos en las cuales se limitan los retiros con en requisitos jurídicos, regulatorios o comerciales.”

Son fondos limitados para cualquier tipo de transacción que se quiera realizar, o también conocidos como encaje dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

2.4.1.4.1.4. Depósitos a plazo

Todos los depósitos a plazo son sumas de efectivo (dinero como se lo conoce), dicho monto es entregando a una entidad financiera, como crédito por parte del depositante, a una tasa de interés pasiva para la entidad por un periodo de tiempo.

Esta alternativa ofrece seguridad y flexibilidad en sus ahorros , para dicho depósito la entidad financiera fija el monto mínimo para trazar el convenio, pero hay que tomar en cuenta, el plazo comienza es a partir de los 30 días en adelante.

En la perspectiva de **Mushuc Runa (2009, pág. internet)**, la cuestión aparece formulada como:

Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

2.4.1.4.1.4.1. Spread financiero

Es la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva. Debe ser suficiente para cubrir: Costos Financieros, utilidad, Provisiones y reservas.

Foxinver (2009, pág. internet), hace referencia así del spread financiero;

Diferencia entre cambio comprador y el cambio vendedor en una cotización. Un spread de tasas de interés es la diferencia entre la tasa pasiva (tasa que pagan los bancos por depósitos a los ahorristas) y la tasa activa (que cobran los bancos por créditos o préstamos otorgados); constituyéndose en una de las principales fuentes de utilidad de los banqueros.

2.4.1.4.1.4.2. Tasas de interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como *"el precio del dinero en el mercado financiero"*.

La tasa de interés representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. Tasa de interés se clasifican en: tasas pasivas y activas, para las operaciones y transacciones bancarias.

Tasa pasiva

La tasa pasiva que pagan las entidades financieras por captar fondos, varían en el tipo de captación o depósitos obtenidos del público. Por lo general no son remunerados, o el interés es muy bajo.

Bello (2007, pág. 255), sostiene que *"los depósitos en cuenta corriente, que son exigibles a la vista y tienen fines transaccionales, generalmente no son remunerados, o devengan tasas de interés muy bajas"*, también el autor argumenta *"los bancos generalmente pagaran tasas de interés más altas por fondos depositados a plazos más largos"*.

Tasa activa

La tasa activa o de colocación se genera cuando la entidad financiera otorga préstamos a sus asociados o clientes, en un periodo de tiempo, esta tasa será superior siempre a la tasa pasiva, porque constituye un

ingreso bruto al intermediario financiero, por otra parte es el negocio sobre el cual gira la industria financiera. Además, indica el costo de financiamiento de las empresas y es una variable clave en la economía.

2.4.1.4.1.5. Certificados de aportación

Art 91. Dentro de la **Ley de Economía popular y Solidaria (2011, pág.21-22)**, manifiesta lo siguiente:

Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior. La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil. La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

Mushuc Runa (2009, pág. internet), sostiene lo siguiente:

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

Los certificados de aportación son participaciones de los socios que integran parte de la cooperativa, es decir: todos los socios aportan a la cooperativa son “dueños”, conformando una economía solidaria, socialista, porque todos los socios pueden y tiene la potestad dentro de la asamblea general, para la toma de decisiones. La razón fundamental de la cooperativa de ahorro y crédito es de ser intermediario financiero es decir: capta dinero del público y genera créditos para sus asociados, basándose en una tasa de interés activa.

2.4.1.4.1.6. Reservas

Las reservas constituyen parte de las utilidades, que son retenidas como fondo de encaje a largo plazo, sirve para afrontar las eventualidades contables, legales y entre otros aspectos.

Reservas son recursos a largo plazo que se utilizaran para contingencias, a su vez el costo financiero con la cual se maneja es de cero por ciento, controlando la salud financiera de la empresa y el mercado. Dentro de la Ley Orgánica de Economía y Popular y Solidaria, y Sector Financiero Popular y Solidario, también hace referencia a las reservas irreparables, que debe ser acumuladas hasta un 50% de los excedentes o utilidad y que estos valores no conforman los certificados de aportación.

Las reservas legales son *“Parte del activo disponible de un banco que no puede ser utilizada, como protección en favor de los depositantes.”* (Grupo Océano, 2005, pág. 443).

2.4.2.1. Planificación estratégica

Planificar se refiere a la proyección y expectativas organizacionales a largo plazo, mediante decisiones, también está orientada a la eficacia, es decir; maximiza los resultados y el impacto en dirección al cumplimiento de la misión institucional. Por lo general se ocupa del objeto, y de los resultados. En la perspectiva de **D. Goodstein, M. Nolan, & Pfeiffer (2001, pág. 5)**, la cuestión aparece formulada como: *“el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”*.

A la par define que *“la planeación estratégica aplicada como el proceso mediante el cual los miembros guía de una empresa prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.”* (**D. Goodstein, M. Nolan, & Pfeiffer, 2001, pág. 45**).

La capacidad de una empresa tiene que estar en marcada al poder competitivo y lograr tasas de crecimiento esperados, para poder cumplir

con este proceso en la empresa, será necesario conocer la visión, misión, objetivos, la filosofía empresarial con cual está identificada la organización.

Chiavenato & Sapiro (2011, pág. 25), sostienen que *“es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.”*

2.4.2.2. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un *“sistema de información”* para la toma de decisiones, es el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, basándose en indicadores financieros y organizacionales, con el afán de alinear, nuevas estrategias para la empresa para su respectivo cumplimiento.

El cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta manera, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana. (Olive, Roy, & Wetter, 2004, pág. 20).

Esto influye para cumplir sus objetivos misionales en la organización, la cual requiere de un control constante para poder reajustar a cambios que a la entidad afecta, tanto factores externos e internos.

Sin embargo estas operaciones deben cumplir estándares trazados por la organización y el agente regulador, es decir; eficacia y eficiencia para poder asistir a los ciudadanos, clientes, socios, accionistas y proveedores.

Todo conlleva a que existan planes y programas, así identificando los modelos operativos con los que se maneja la entidad, a partir de aquello se da el control respectivo.

2.4.2.3. Política empresarial

Angel & Encinas (2009, pág. internet), el asunto también puede ser entendido como; *“La política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.”*

Una política debe ser simple y sencilla para poder difundir a los clientes externos e internos. Además es ajustada a las necesidades y expectativas de cada empresa. La referencia en una empresa debe ser un gran objetivo, calidad (ISO), satisfacción al interés del personal y accionistas.

2.4.2.4. Crecimiento empresarial

Chiavenato (2007, pág. 586), sostiene que *“El crecimiento empresarial y/o desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.”*

En un mundo globalizado, el crecimiento empresarial ha estructurado cambios para logro de objetivos de calidad, siempre será preciso innovar con respecto a los demás, es decir; competencia a nivel nacional e internacional.

Hay estudios relacionados con el crecimiento empresarial, en donde hay una variedad de perspectivas, pero existe una dimensión constante de incremento de las empresas a nivel global, por eso hay que tomar en cuenta el aspecto económico, financiero, sociológico y político, para poder expandir o poner una marca en el mercado.

2.4.2.4.1. Cultura organizacional

Según **Chiavenato (2007, pág. 83)**, la cultura organizacional es *“Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.”*

Hábitos, valores y un conjunto de normas que integran parte de la cultura organizacional, además todos los individuos practican en sus vidas cotidianas. Este término es aplicado en organizaciones empresariales en este mundo moderno y globalizado. Analizar los grupos que trabajan, es referirse al destino compartido, en este caso puede ser aspectos como; una profesión común, experiencias adquiridas, todo esto viene a conformar una cultura organizacional tanto del pasado, presente y futuro ya que de aquello depende la armonía institucional.

Blázquez, Dorta, & Verona (2006, pág. 167), dice que, *“el análisis del crecimiento empresarial y sus factores explicativos adoptan un papel protagonista y actual en el proceso de globalización en el que se encuentran la economía mundial; por ello resulta de sumo interés desenmarañar los distintos aspectos que envuelven a dicha noción.”*

2.4.2.4.1.1. Valores y ética organizacional

La ética debe ser interpretando desde el punto de vista empresarial, ya que merece analizarse como un pilar de los principios humanos, el cual conllevara al entorno organizacional. Este factor es percibido por la sociedad en el sentido de causa y efecto.

Por la razón una institución debe poseer un “Código de Ética” para dar a conocer a las personas que forman parte de la empresa es decir; accionistas, empleados, ejecutivos, proveedores, clientes y socios vinculados a la actividad.

Según **Carreto (2011, pág. internet)**, sostiene esta afirmación.

Ahora bien, a la hora de aplicar los principios éticos a la empresa, no hay que olvidar lo que esta es por su propia naturaleza, porque si la falta de ética en la actividad empresarial acarrea sin duda consecuencias nocivas, el intento de orientarla conforme a criterios morales que no son los adecuados, aparte de entrañar un idealismo, que aunque muy bien inspirado, podría fácilmente conducir a consecuencias sociales y económicas catastróficas.

La ética estudia la forma de actuar humana es decir; determina la conducta, estos se observara en los distintos aspectos o campos en que se desarrolló su vida profesional y personal. Así mismo, en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo.

Según **Carreto (2011, pág. internet)**, la consolidación de una empresa ética está basada en estos elementos: *“Una cultura corporativa sólida (valores contruidos colectivamente), El talento humano como capital principal de la empresa, la calidad como aspiración fundamental.”*

2.4.2.4.1.2. Liderazgo

Madrigal (2009, pág. 10), sostiene que el liderazgo es *“una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo.”*

Sería adecuado mencionar que el líder es resultado de las necesidades de un grupo, existe un proceso dentro del grupo en donde interactúan y forman una unidad, para tomar decisiones. Las características son vistas por el grupo al momento de elegir quien los guie, así logran el objetivo trazado, es decir; el líder es analizado en términos funcionales al grupo distribuye el poder y la responsabilidad. De esta manera el posee mayor influencia en las actividades dentro de la organización al cual se debe.

2.4.2.4.1.2.1. Talento humano

La administración de talento humano consiste en aquellas actividades que cubran cierta vacante con el personal idóneo para la organización. **Chiavenato (2007, pág. 97)**, dice: *“administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es una tarea exclusiva del profesional de ARH, sino responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización.”*

El ser efectivo es muestra de talento, cada organización obtiene réditos, económicos, políticos y productivos por contar a su disposición con trabajadores en constante crecimiento profesional, los ejecutivos ayudan al nivel gerencial a aceptar decisiones idóneas, ya que pueden debatir el grado de compromiso del personal en un ciclo laboral.

2.4.2.4.1.2.1.1. Motivación

Hace hincapié a la actitud de un individuo y su comportamiento de una determinada manera. Se toma en cuenta la aptitud y actitud para enfrentar la situación en circunstancias poco favorables o viceversa. Es cruzar energía intelectual, fisiológica y psicología, para una cierta actividad cotidiana.

Según **Chiavenato (2007, pág. 47)**, la motivación es *“Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo”*.

2.4.2.4.1.2.1.1.1. Ciclo motivacional

En términos cualitativos el ciclo motivacional es aquel proceso de cubrir necesidades surgidas en un espacio temporal, a su vez genera el comportamiento del individuo. Es un proceso continuo de soluciones al problema presente es decir; es cíclica.

Chiavenato (2007, pág. 49), interpreta al ciclo motivacional de esta forma: *“El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una*

necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.”

2.4.2.4.1.2.1.1.2. Factores motivacionales

Los factores motivacionales están relacionado con las actividades o tareas cotidianas que realiza el trabajador durante su periodo laboral, es decir; él posee el control del factor motivacional, el grado desenvolvimiento profesional (creatividad), reconocimientos logros, aprendizaje y desarrollo personal, obteniendo satisfacción al cumplir su objetivo, pero no genera insatisfacción, cuando es viceversa.

Chiavenato (2007, pág. 54), concluye de la siguiente forma acerca de los factores motivacionales:

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional.

2.4.2.4.1.2.1.2. Capacitación

De acuerdo con el autor **López (2011, pág. internet)**, define capacitar como:

una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

La enseñanza – aprendizaje es un proceso continuo al desarrollo de aptitudes del individuo, para mejorar su desempeño en la organización o el hogar, esto se podrá diagnosticar mediante un programa adecuado de medición de riesgo laboral, aprobado por el comité de la empresa, si es el caso que esa persona trabaja ahí.

2.4.2.4.1.2.2. Trabajo en equipo

Según **Álvarez (2013, pág. internet)**, argumenta que *“Es concentración de esfuerzos individual, procedimientos técnicos y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para lograr mejores resultados en bien de la empresa o institución para la cual laboramos. Esto es lo que llamamos trabajo en equipo.”*

Es muy necesario trabajar con una visión común, es decir; la necesidad para el futuro próximo. Esto se puede generar reuniendo las distintas habilidades del personal, como se puede imaginar en la actualidad; para lo cual la comunicación es primordial al momento de tener reuniones, talleres y otras actividades relacionadas con trabajar en equipo.

Sera muy útil poseer un buen ambiente de trabajo, fomentando la participación de los integrantes. Trabajar en equipo no es simplemente una oportunidad, es saber escuchar e interpretar al resto de integrantes. Así mismo, apoyar o catalogar ideas nuevas, que nacieron del cruce informacional, esto es muy provechoso, para la organización y participantes. Como resultado final se obtendrá la satisfacción de haber cumplido con el objetivo encomendado, también a mejorar la actitud con los demás.

2.4.2.4.2. Ventaja competitiva

Potter (2007, pág. 330), concluye *“Se logra ventaja competitiva cuando influye en los factores de la posición en costos o la diferenciación.”*

Las ventajas comparativas permiten sostener y mejorar la imagen que tenga la empresa en el entorno socioeconómico en donde desarrolla sus actividades. *“Cuando se comparte una actividad de valor, se obtendrá una considerable ventaja competitiva si incluye una actividad que represente parte significativa de los costos de operación o de los activos(a esto yo lo llamo gran actividad de valor)”*. (Pórtter, 2007, pág. 330)

De esta manera, la competitividad viene a formar parte de la toma de decisiones gerenciales como relación a la eficiencia y eficacia de la organización. Para poder medir las ventajas y desventajas organizacional será necesario realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), para dar seguimiento al mejoramiento de los rendimientos proyectados, respecto a sus competidores del mercado.

Al analizar la competitividad hay que mencionar dos enfoques tanto interno como externo, el primero se trata de la capacidad para lograr objetivos trazados con la disponibilidad de recursos existentes; puede ser, capital, ideas nuevas, talento humano. Mientras tanto el segundo enunciado es aquella que involucra la imagen corporativa con la cual dispone en el mercado, dinamismo del sector a la que pertenece, innovación entre otros.

De igual forma Michael Pórtter, citado por Nunes (2012, pág. internet), sostiene que existe tres tipos de estrategias para una empresa en marcha, estos son:

Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector.

Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores.

Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos.

2.4.2.4.2.1. Tecnología e información

La tecnología en la organización resuelve problemas circunstanciales de información, además, introduce sistema de comunicación exactas entre departamentos. Según **Piattini, Vela, Marcos, & Calero (2007, pág. 3)**, parafrasea *“La investigación, la planificación y la toma de decisiones exigen una información precisa, oportuna, completa, coherente y adaptada a las necesidades específicas de cada usuario y de cada circunstancia.”* Al incorporar tecnología genera costos y gastos tanto en lo administrativo como operativo. Será importante evaluar aspectos dentro de la empresa, sino también diagnosticar el rumbo de la empresa con respecto a los demás en el mercado. **Pórtter (2007, págs. 166-167)**, argumenta así, *“Una empresa, como un conjunto de actividades, es un grupo de tecnología. La tecnología se halla en toda actividad de valor, y el cambio tecnológico afecta a la competencia por su impacto de hecho en cualquiera de ellas.”*

En la actualidad como una gran alternativa de solución se maneja las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación).

Según el sitio web, **Creciendo Empresas (2012, pág. internet)**, sostiene que, *“las TIC pueden producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo. De hecho el mejor ejemplo quizá sea la aplicación de estas al Marketing y el Internet puede ser la mejor vía para vender o simplemente para que la gente conozca nuestra empresa o nuestro producto.”*

2.4.2.4.2.2. Innovar

Innovaciones, la implantación de nuevos productos o servicios en un mercado objetivo sincronizando la época y las necesidades que requieren la población son estrategias empresariales enfocados a cubrir las expectativas de los clientes.

La gestión de la innovación contribuye al desarrollo empresarial, tomando como punto referencial estos denominadores comunes: innovar es clave

de ser competitivo, estudiar la situación presente institucional, identificá el “valor y costo “que genera un proyecto, y mejorar continuamente en planificación y distribución de recursos.

Según **López, Montes, & Vázquez (2007, pág. 5)**, “*la innovación es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización o comercialización con el objeto de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.*”

2.4.2.4.3. Gestión gerencial

Es aquel proceso de desarrollo de las operaciones posibilitando a los miembros al logro y cumplimiento de planteamientos tácticos, es decir: mide la calidad de recursos gerenciales, por otra parte, es organizar y administrar mejor las actividades, orientadas al crecimiento de su desarrollo económico, aprovechando adecuadamente el talento humano, recursos materiales entre otros aspectos del entorno a la cual la empresa se dedica.

De acuerdo con el sitio web, **Administración de Empresas (2009, pág. internet)**, afirma lo siguiente:

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

2.4.2.4.3.1. Gobierno corporativo

Gobierno corporativo está ligado al conjunto de normas y principios corporativos como podría ser accionistas, directivos y alta gerencia.

International Finance Corporation, citado por el sitio web, **Smetoolkit (2013, pág. internet)**, lo define de esta manera.

“El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo”.

2.4.2.4.3.1.1. Estrategias corporativas

Según **Nieves (2006, pág. internet)**, define así a la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

2.4.2.4.3.1.2. Toma de decisiones

Según **Madrigal (2009, pág. 114)**, sostiene que *“Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la prevención. En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones.”*

El administrador tiene como deber decidir la ejecución de cualquier actividad importante para la organización, ya que es el núcleo de la planeación preestablecida. Al crear alternativas, es la forma objetiva a decidir, también se debe analizar las limitaciones al momento de decidir tanto para el futuro porque puede variar en el transcurso del tiempo.

“La toma de decisión y la calidad de la misma se revela como uno de los

aspectos más importantes del trabajo de un gestor. De hecho, se mide la eficiencia de un gestor por la calidad de las decisiones que adopta.” (Soto, Dolan, & Johansen, 2005, pág. 71).

2.4.2.4.3.2. Empowerment

Las personas aumentan su autoestima de forma positiva enfocándose en cambios presentes y futuros tanto en lo económico, político y social.

El empoderamiento es dar poder a los trabajadores por parte de los directivos, es decir: los ejecutivos son simplemente guías, tanto en situaciones extremas del entorno organizacional.

Para la cual hay que contar con personal de confianza, que demuestre capacidad de decisiones. Hay que formular estrategias que permita “libertad” a los empleados para que puedan decidir, y a su vez ellos se sientan apreciados por el direccionamiento laboral dentro de la organización.

Según el sitio web, **Administración (2008, pág. internet)**, sostiene lo siguiente:

Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad

2.5.- Hipótesis

La captación de ahorro incide de forma directa en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato en el periodo 2012.

2.6.- Señalamiento de Variables

Variable Independiente

Captación de Ahorro

Variable Dependiente

Crecimiento Empresarial

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque de la investigación

La presente investigación está fundamentado en el paradigma CRITICO-PROPOSITIVO enmarcado al enfoque Mixto combinando tanto el análisis de datos cualitativos y cuantitativos para resolver con mayor objetividad el problema planteado a su vez generando soluciones optimas, tomando como referencia las variables propuestas, las cuales estarán sometidas a la comprobación correspondiente.

En la perspectiva de **Hernández, Fernández & Pilar (2003, pág. 21)**, la cuestión aparece formulada como;

“Este Modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.”

Resalta también que *“ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta.”* (**Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Pilar Baptista , 2003, pág. 21**).

3.2.- Modalidad básica de la investigación

El presente trabajo se desarrollara con la interrelación de las siguientes modalidades de investigación:

Investigación de campo

Se utilizará la investigación de campo para establecer un contacto directo entre el investigador y la materia a investigar, cuyo objetivo primordial es recolectar y registrar información verídica del problema en estudio.

Según **Abril (2011, pág. internet)**, señala que la *“investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.”*

Para el desarrollo de esta investigación se aplicara la investigación de campo, ya que todas las indagaciones necesarias servirá en el levantamiento de la información primaria, como es el caso de las encuestas, se realizara en el lugar de los hechos obteniendo de esta manera información precisa y veraz.

Investigación bibliográfica o documental

Cabe recalcar que la investigación se respaldará en el aspecto bibliográfico o documental, de manera que facilitara recolectarla información relativa al contenido del tema a investigar.

Investigación documental

Según **Abril (2011, pág. internet)**, sostiene que la *“investigación bibliográfica –documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”*

Según **Morales (2003, pág. 2)**, la investigación documental es un proceso de búsqueda, *“que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos.”*

Como se manifiesta para el proceso de la presente investigación se tomara los datos de libros, tesis de grado, revistas especializadas, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio. Esta información servirá para profundizar el conocimiento y desarrollar el proyecto.

3.3.- Nivel o tipo de investigación

El tipo de investigación con la cual se va aplicar son las siguientes que se detallan:

Investigación descriptiva

Namakforoosh (2003, pág. 91), sostiene que, *“es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos, y cuentas”*

Pero otros autores al parecer reflejan mejor el término descripción con estas palabras:

“como el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” (Tamayo, 2007, pág. internet).

Cabe recalcar que la descripción se basa a un todo de manera que *“un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto de estudio”.* **(Namakforoosh, 2003, pág. 91).**

Investigación correlacional

“Tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular.” (Hernández Sampier, 2004, pág. 67).

Según **Gonzales (2002, pág. internet)**, la investigación correlacional es

Investigar en qué medida las variaciones de un factor, corresponden a variaciones en uno o en varios factores basados en coeficientes de correlación. Es apropiado cuando las variables son muy complejas y /o no llevan por sí mismas al método experimental y manipulación controlada. Además, permite la medición de diversas variables y su interrelación simultáneamente en un entorno realista, y lleva a los grados de relación más que la pregunta de todo o nada puesta por el diseño experimental (¿es en efecto presente o ausente?).

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó la investigación correlacional ya que permite medir el grado de relación que existe entre las dos variables como son: captación de ahorro y crecimiento empresarial.

Investigación exploratoria

“El objeto principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema muy grande y llegar a unos subproblemas, también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema.” (Namakforoosh, 2003, pág. 89).

En cierta medida la investigación planteada se relaciona con lo exploratorio, generando un problema específico

3.4.- Población y muestra

Población

“Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen las características

comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.”
(Tamayo, 2007, pág. 114).

De acuerdo con **Herrera & otros (2004, págs. 107-108)**, la muestra para ser;

confiable debe ser representativo y además tiene que ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que por más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de esta y el resultado del universo, esta diferencia es lo que se conoce como error de muestreo(E), por esta razón, mientras más grande es la muestra es menor el error de muestreo, y por lo tanto existe mayor confiabilidad en sus resultados.

N= Población = 108

P= Probabilidad de Éxito = 0,5

Q= Probabilidad de Fracaso = 0,5

Z=Nivel de confianza = 0,95 =1,96

E= Error de muestreo = 0,05

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 108}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + (108 - 1)0,05^2} = 84 \text{ encuestas}$$

n= 84

El tamaño de la muestra se obtuvo de los depositantes a plazo fijo y a la vista, vigentes.

Se procedió a desarrollar los procesos del muestreo. El tipo de muestreo probabilístico utilizado fue el estratificado. Para ello debemos conocer la

composición estratificada de la población objetivo para hacer un muestreo. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera proporcional entre los distintos estratos, multiplicando por la fracción del estrato.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Kish, 1965).citado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Pilar Baptista , 2003, págs. 267-268).

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{84}{108} = 0,78$$

fh =Fracción del Estrato.

n =Tamaño de la muestra.

N =Tamaño de la población.

Tabla 1: Depositantes vigentes

Descripción	Nº de personas	fh
Depositantes a plazo fijo	28	22
Depositantes a la vista	80	62
Total	108	84

Fuente: Coac. “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Elaborado por: Investigador.

3.5.- Operacionalización de variables

Tabla 2: Variable independiente: captaciones de ahorros

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos.
Proceso relacionado con captar dinero a terceros mediante depósitos a la vista, plazo fijo y otras formas de depósitos.	Depósito a la Vista	Ahorro a la vista/ Activo Total	¿La entidad ha tenido problemas de liquidez?	Entrevista
	Liquidez	Capital de Trabajo	¿Existen lineamientos dentro de la cooperativa para captar fondos de forma mensual?	Entrevista
	Depósito a plazo	Depósitos a plazo / Activo Total	¿Es atractiva la tasa de interés que paga por sus inversiones?	Cuestionario a los socios

Elaborado por: Investigador.

Tabla 3: Variable dependiente: crecimiento empresarial

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos.
<p>Empresa u organización que innova constantemente sin postergar sus estrategias a corto y largo plazo, para adaptar cambios empresariales internos y externos.</p>	<p>Cultura Organizacional</p> <p>Gestión Gerencial</p> <p>Control y Trabajo en Equipo</p>	<p>Valores Corporativos</p> <p>Eficiencia</p> <p>Horas-hombre ausentes / Horas-hombre trabajadas</p>	<p>¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan planificada mente?</p> <p>¿La imagen de la cooperativa es solvente en relación a la competencia?</p> <p>¿Cómo conoció los productos y servicios de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”?</p>	<p>Entrevista.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Cuestionario a los socios</p>

Elaborado por: Investigador

3.6.- Técnicas e instrumentos

Vivanco (2005, pág. 15), parafrasea lo siguiente: *“La entrevista es una comunicación interpersonal orientada a un fin donde trasmisor y receptor vehiculizan el mensaje a través del habla. La entrevista mediante cuestionario es un modelo de entrevista utilizado desde una perspectiva metodológica para medir un objeto de estudio”*. La entrevista es un medio para obtener información de las variables en estudio con preguntas abiertas bien definidas para su respectivo desarrollo y análisis.

Según **Ildefonso (2005, pág. 25)**, *“Un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”*. Un cuestionario va en función de los lineamientos de la información primaria que se requiera extraer a terceros para su respectivo análisis e interpretación.

De acuerdo con **Herrera & otros (2004, págs. 174 - 178)**, este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

¿Para qué?

Para profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

¿A qué personas o sujetos?

Al personal administrativo, operativo y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

¿Sobre qué aspectos?

Captación de Ahorros y Crecimiento Empresarial.

¿Quién?

La investigación fue realizada por el Sr. Isaac Maliza.

¿Dónde?

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

¿Cuándo?

Desde Mayo hasta Octubre del presente año 2013.

¿Lugar de recolección de la información?

Cantón Ambato

¿Cuántas veces?

84 veces

¿Qué técnica de recolección de información?

Encuesta y Entrevista

Para la recolección de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

- Encuestas.
- Entrevista.
- Lectura investigativa de tesis de pregrado y posgrado, libros, entre otros.
- Internet, revistas online, otros.

¿Con qué?

Cuestionario y guía de entrevista.

3.7.- Plan de recolección información

Se realizó una observación crítica de la información recogida, es decir la información deficiente se desechó, para que no repercuta al análisis de datos.

Así mismo, se tabuló la información recolectada enfocada en las variables de la hipótesis: el manejo de la Información y estudio estadístico de datos para su respectiva presentación de resultados, fue codificado de manera numérica de acuerdo al orden de las preguntas en el cuestionario, para luego introducirlo en el programa de Microsoft Excel.

Las presentaciones son en gráficas de barras, desarrolladas en el software ya anteriormente mencionado.

3.8.- Plan de procesamiento información

Se realizó un análisis exhaustivo de los resultados estadísticos. Las interpretaciones de los resultados, se apoyaron en el marco teórico, en el aspecto pertinente que se presente.

La Comprobación de la hipótesis se realizó través del método estadístico de Chi cuadrado.

De tal forma estableciendo conclusiones y su respectiva recomendación de la investigación, basándose en los objetivos específicos propuesto anteriormente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Análisis de los resultados

Se procedió a aplicar las encuestas a los socios y entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4. Entrevista al gerente

Lugar: Coac. “Migrantes del Ecuador Ltda.”	Fecha: 2 - Octubre 2013 Tiempo: 40 minutos	
Preguntas	Criterio	Interpretación
1) ¿Cómo se establece la tasa que se paga a los socios en las captaciones?	Se establece de acuerdo a la tasa referencial del Banco Central Del Ecuador entre 4 y 6 %.	Es necesario publicar las tasas de servicios financieros de acuerdo a lo que establece la ley. Y de conformidad al Banco Central y promedio del segmento.
2) ¿La institución realiza análisis de liquidez? ¿Con que frecuencia?	La frecuencia de la liquidez se evalúa de acuerdo a la colocación mensual y sus metas pero no se realiza con frecuencia.	Al carecer de un plan estratégico con lineamientos para captar fondo, se toma decisiones gerenciales poco empíricas tomando como referencia en nivel de colocación, y no se toma como punto de referencia del indicador de liquidez que no debe ser menor al 14%.
3) ¿Existe en la	No existe solo se	Siempre será

cooperativa una normativa que regule las inversiones?	cumple la tasa mínima y máxima de la tasa referencial del banco central	necesario contar con manual de inversiones, donde se refleje los parámetros de fijación de tasas, para tomar decisiones adecuadas y eficientes.
4) ¿Existen lineamientos dentro de la cooperativa para captar fondos de forma mensual?	Metas trazadas por oficina, pero no existen lineamientos para captar fondos de forma mensual, solo se verifica el crecimiento de cartera crediticia.	Solo se trazan metas de y objetivos de manera empírica la cual no contribuye de forma eficaz para mejorar en los procesos internos de la cooperativa.
5) ¿Existe personal explícita para captar fondos?	No, estamos en proceso de contratación del personal adecuado.	Al no disponer del personal idóneo para esta actividad hace proveer que no son eficaces ni eficientes en la utilización de recursos financieros.
6) ¿Le han proporcionado capacitación en su área laboral?	Solo se ha trabajado con experiencias adquiridas en otras instituciones Financieras.	Solo la experiencia laboral no cubrirá las brechas técnicas de análisis tanto en el aspecto financiero y crediticio.
7) ¿Aplica la cooperativa las Tic (Tecnología de información y comunicación)?	Técnicamente no pero se sigue los pasos fundamentales para captar el cliente.	Al no actualizar o automatizar algunos procesos tanto en ahorro como en crédito repercute en la toma de decisiones.
8) ¿La imagen de la cooperativa es solvente	Del 100% el 80% se considera que la	La imagen de la cooperativa está

en relación a la competencia?	imagen se ha mejorado, pero no existe lineamientos básicos esperados en el futuro de la organización.	fortaleciendo, pero es necesario innovar e implementar nuevos servicios y a la vez fidelizar los socios que trabajan con la cooperativa.
9) ¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan planificada mente?	En la actualidad se planifica solamente los presupuestos pero se trata de controlar adecuadamente	La estructuración de los balances proforma, ayudaría al manejo eficiente del flujo de efectivo.
10) ¿Se efectúan reuniones a menudo de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la empresa?	Mas se ha tratado de direccionar de una mejor manera sin ningún termino profesional pero tomando en cuenta el desarrollo de la cooperativa	El representate legal reconoce que existe falencias en planificación y es necesario realizar correctivos tanto los con lineamientos de captación de fondos y estructurar la planificación estratégica.

Fuente: Coac “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Elaborado por: Investigador.

Luego de haber aplicado la entrevista como medio de soporte a las variables captación de ahorro y crecimiento empresarial, se procedió a realizar las encuestas a los socios que con frecuencia depositan e invierten dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Las tablas y gráficos corresponden a las preguntas directrices planteados para su respectivo análisis e interpretación. A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas como medio de recolección de información primaria.

Pregunta 1. ¿Cómo conoció los productos y servicios de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”?

Tabla 5. Servicios

	Frecuencia	Porcentaje
1. Página Web, email	7	8 %
2. Visita del ejecutivo de negocios	37	44%
3. Prensa, radio	12	14%
4. Otros (hojas volantes, publicidad)	28	33%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

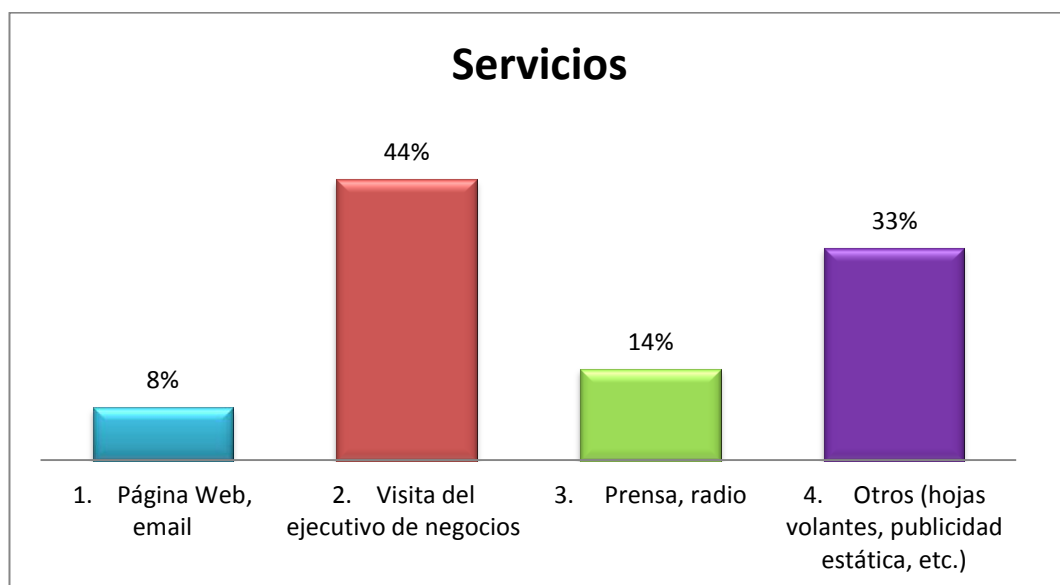


Gráfico 5. Servicios.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

Un 44% del encuestado conocieron los servicios y productos de la cooperativa a través de la visita de un ejecutivo de negocios, el 33% manifiesta que se enteraron por hojas volantes y publicidad estática, los medios electrónicos y comunicación como: prensa, radio tuvieron una aceptación del 22%.

Pregunta 2. ¿Con que frecuencia visita la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”?

Tabla 6. Frecuencia de visitas

	Frecuencia	Porcentaje
1. Cada semana	56	67%
2. Cada mes	3	4%
3. Cada seis meses	14	17%
4. Anualmente	11	13%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

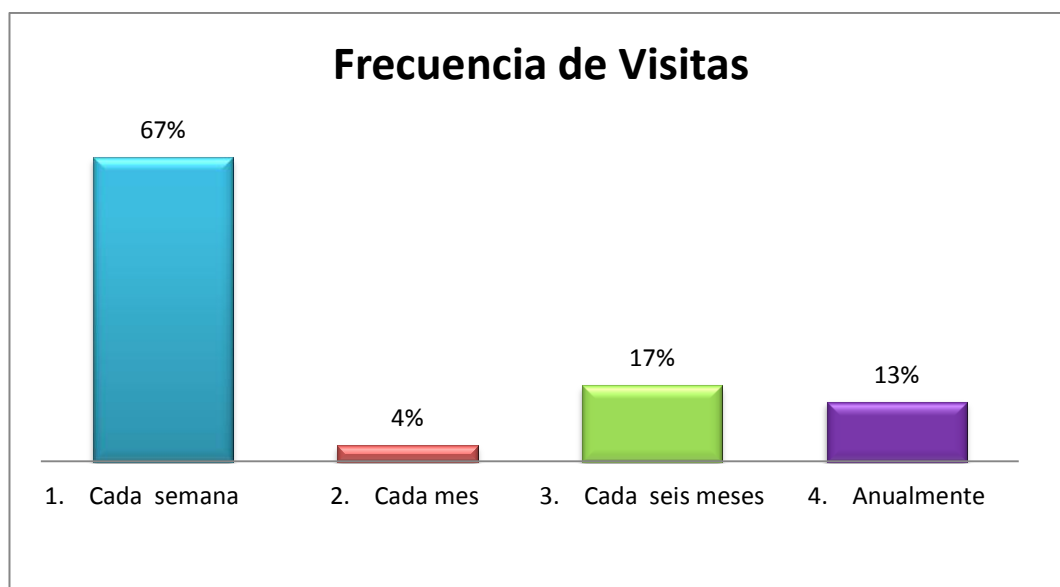


Gráfico 6. Frecuencia Visita.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

67% de los socios encuestados visitan cada semana, así mismo, solo un 4% lo realiza mensualmente, casi el 30% de los asociados frecuenta visitar cada año o en los seis meses restantes.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría Usted la atención del personal con sus socios?

Tabla 7. Atención del personal

	Frecuencia	Porcentaje
1. Muy buena	29	35%
2. Buena	48	57%
3. Regular	7	8%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

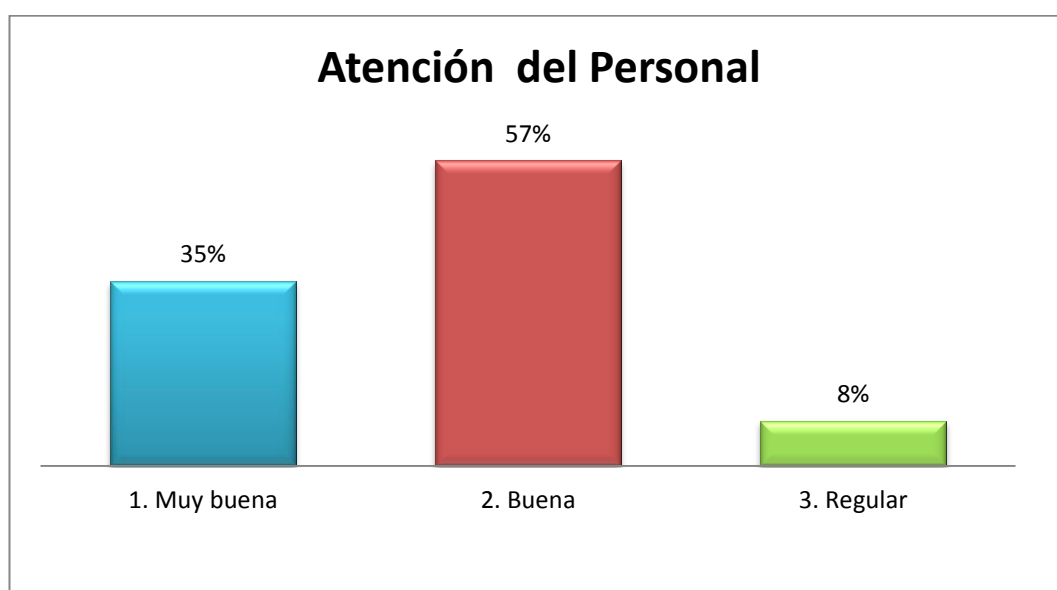


Gráfico 7. Atención del Personal.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

Los encuestados en un 57% califican que la atención del personal es buena, regular en 8% y para finalizar solo el 35% admiten que la atención es muy buena.

Pregunta 4. ¿Qué tipo de depósitos realiza Usted en la cooperativa?

Tabla 8. Tipo de depósito

	Frecuencia	Porcentaje
1. Pago por Crédito	59	50%
2. Por Ahorro	29	25%
3. Plazo Fijo	23	19%
4. Certificado Aportación	7	6%
Total	118	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

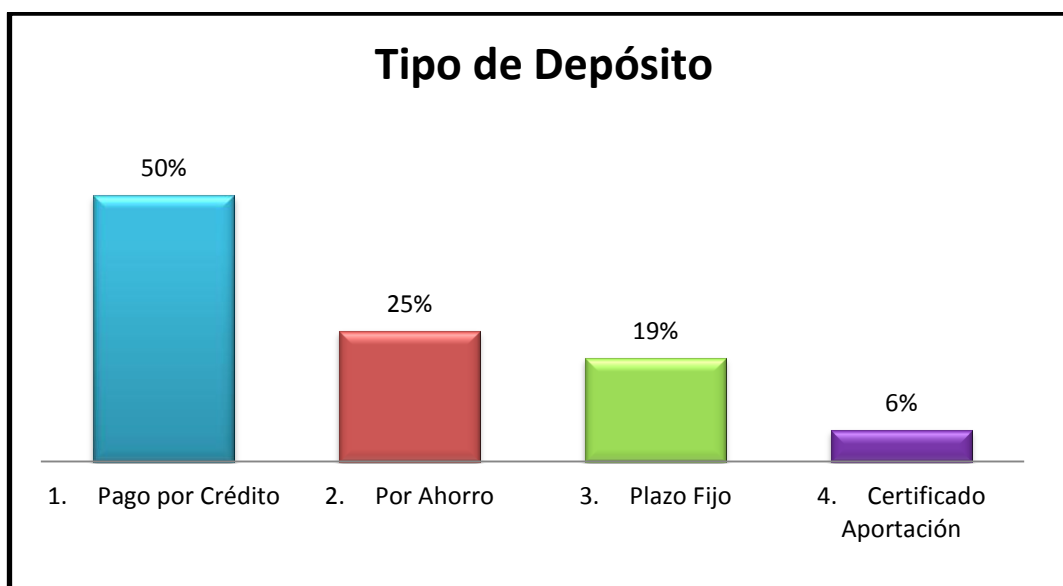


Gráfico 8. Tipo de Depósito.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

El 50% de los encuestados solo realizan pago por créditos, todo va en marcado a las necesidades del mercado, así también, un 44% de los asociados realizan entre depósitos a la vista, plazo fijo y solo alrededor del 6% aportan a certificados de aportación.

Pregunta 5. ¿Qué porcentaje le pagan por sus depósitos a Plazo fijo?

Tabla 9. Plazo fijo

	Frecuencia	Porcentaje
1. Entre 6 % -8%	18	78%
2. Entre 9 % - 12%	5	22%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

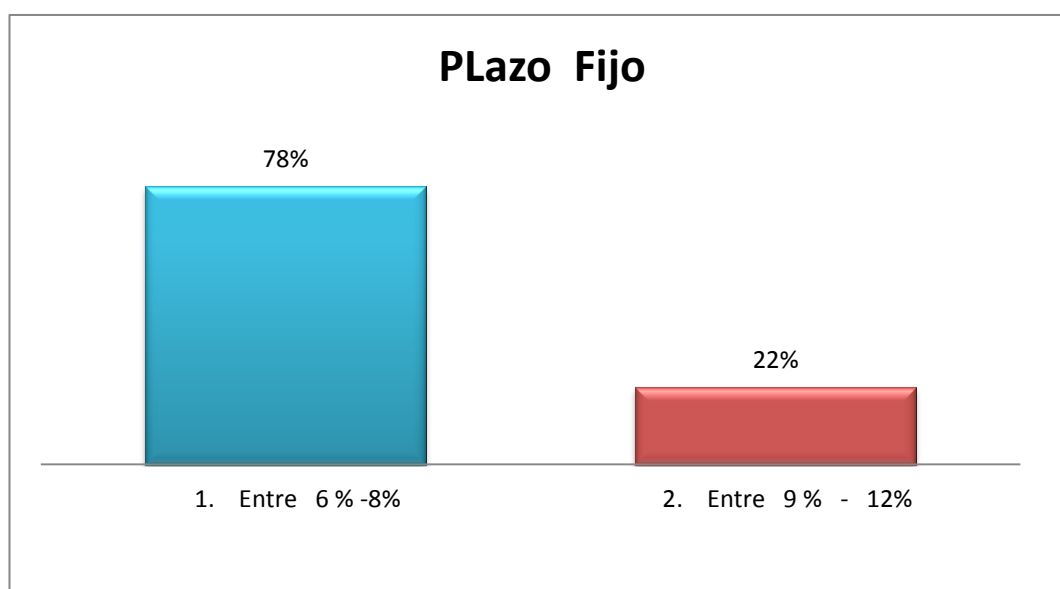


Gráfico 9. Plazo Fijo.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

Un 78% de las personas que poseen póliza cobran una rentabilidad entre 6% - 8% de interés, así mismo, el 22% de los encuestados tienen sus pólizas dentro de la cooperativa con una tasa de interés entre 9% -12%.

Pregunta 6. ¿Considera Usted, que al no ahorrar, cancelar una cuota de un crédito e invertir en la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, afecta su crecimiento como institución financiera?

Tabla 10. Captación

	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	73	86%
2. No	8	10%
3. Desconoce	3	4%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.
Elaborado por: Investigador.

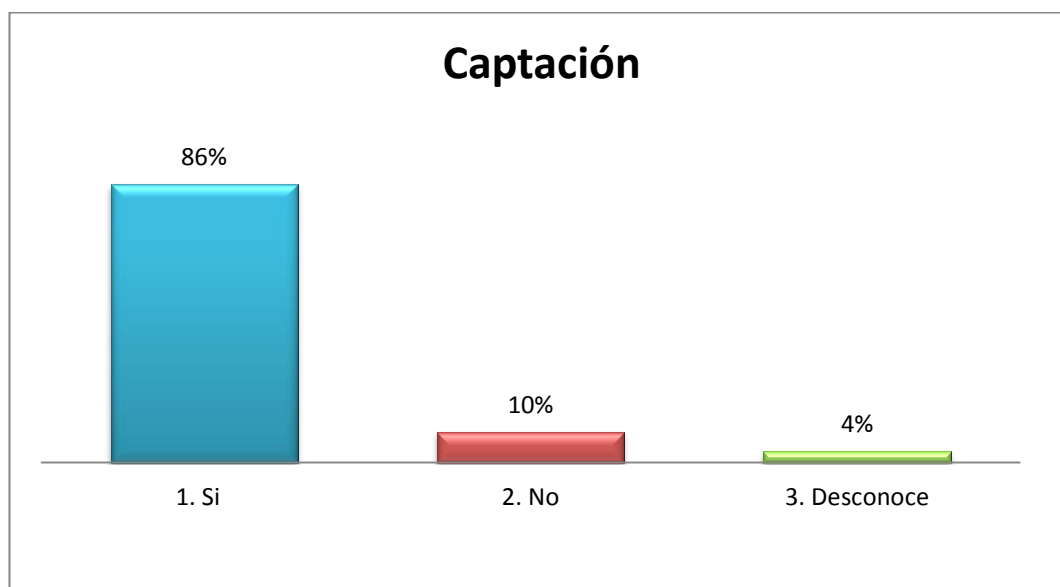


Gráfico 10. Captación.
Elaborado por: Investigador.

Análisis.

86% del encuestado, sostiene que si se afecta al no ahorrar e invertir en la cooperativa, mientras tanto el 10% considera que no afecta al crecimiento de la cooperativa, pero un 4% desconoce del tema.

Pregunta 7. ¿Sabía Usted, que por sus ahorros e inversiones la cooperativa le paga un interés?

Tabla 11. Pago de interés

	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	58	69%
2. No	9	11%
3. Desconoce	17	20%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

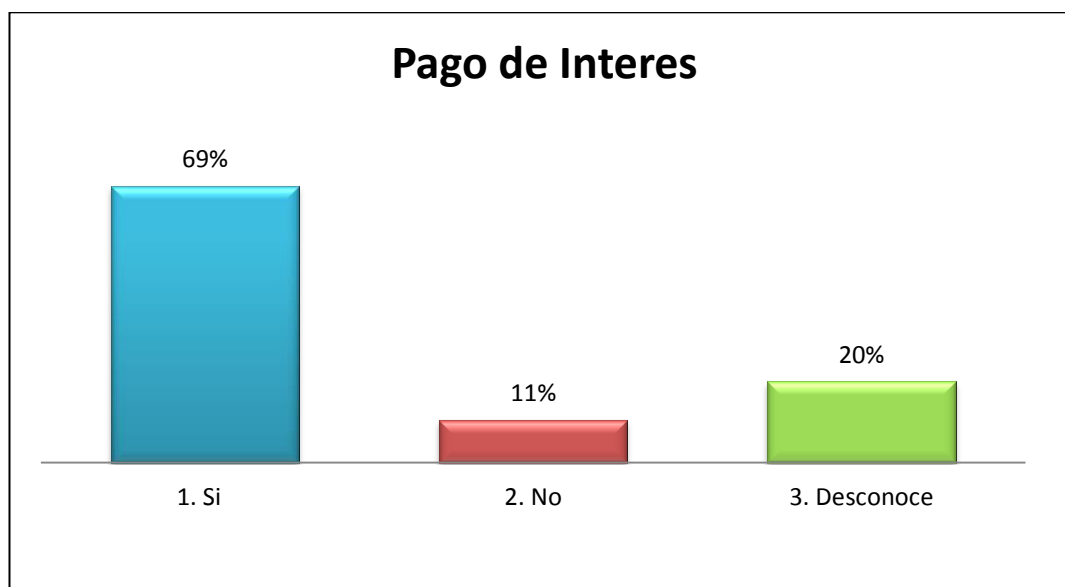


Gráfico 11. Pago de Interés.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

Más del 50% de las personas encuestadas sabían que sus depósitos tanto de ahorro e inversiones gana una tasa de interés, pero un 20% desconocía del tema y solo un 11% no sabía si la cooperativa pagaba una tasa de interés.

Pregunta 8. ¿Cree usted, que la imagen de la cooperativa Migrantes está decayendo respecto a la competencia?

Tabla 12. Imagen de la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	64	76%
2. No	15	18%
3. Desconoce	5	6%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.
Elaborado por: Investigador.

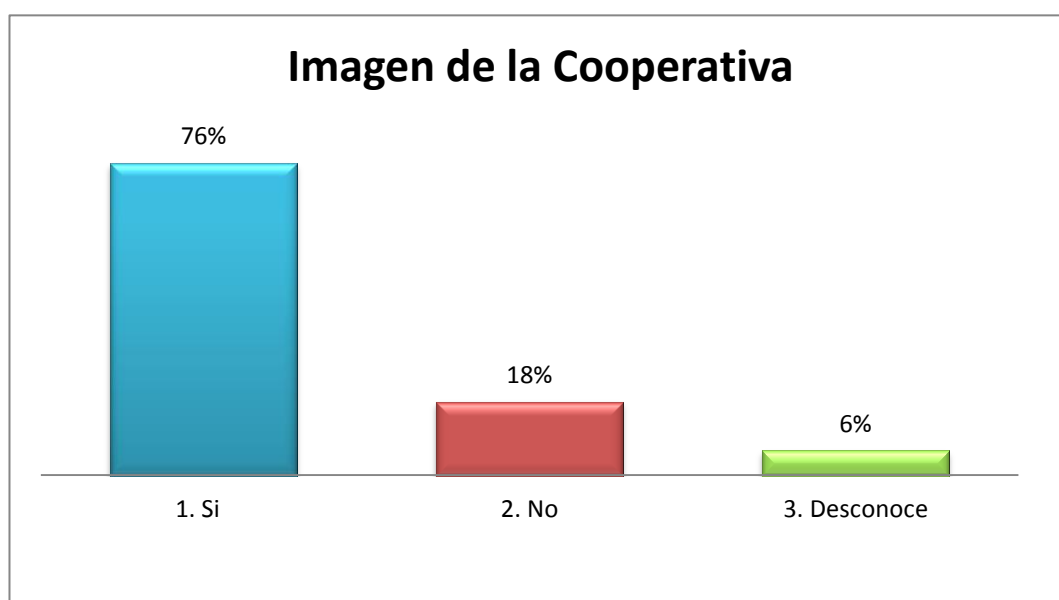


Gráfico 12. Imagen de la Cooperativa.
Elaborado por: Investigador.

Análisis.

La imagen de la cooperativa pierde competitividad así lo afirman el 76% de los encuestados, pero un 6% desconoce del asunto o la pregunta en mención, y solo un 18% cree que está fortaleciendo.

Pregunta 9. ¿Con que frecuencia participa en los eventos empresariales organizados por la cooperativa?

Tabla 13. Evento Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	9	11%
2. A veces	33	39%
3. Nunca	42	50%
Total	84	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

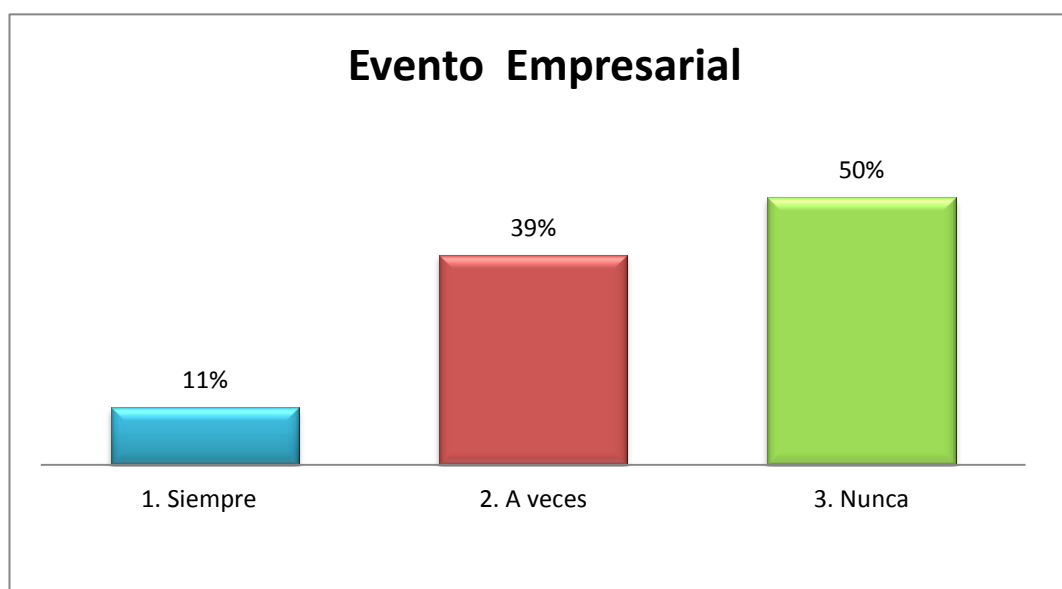


Gráfico 13. Evento Empresarial.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

La mitad de los encuestados nunca han asistido a los eventos empresariales organizados por la cooperativa, solo un 39% ha participado a veces y el 11% de las personas encuestadas siempre han asistido a estos sucesos.

Pregunta 10. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación?

Tabla 14. Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
1. Cultura de ahorro	39	34%
2. Servicio al cliente	40	35%
3. Otros(manejo contable, administrativo)	35	30%
4. No quiere capacitarse	1	1%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta - socios.

Elaborado por: Investigador.

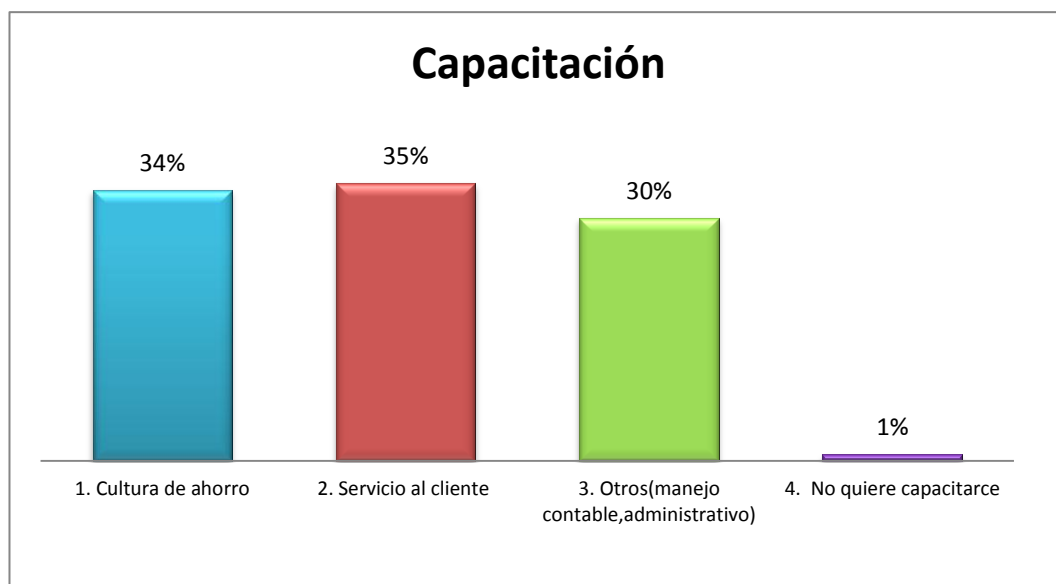


Gráfico 14. Capacitación.

Elaborado por: Investigador.

Análisis.

Los encuestados prefieren capacitarse en los siguientes temas; Cultura de ahorro, servicio al cliente en un 69% sumando ambas áreas, mientras tanto el 30% de los socios a los cuales se les aplicó el cuestionario prefieren capacitarse en áreas administrativas y contable, y solo el 1% no prefieren capacitarse en ninguna área.

4.2.- Interpretación de datos

La cooperativa se dio a conocer en el segmento, a través de ejecutivos de negocios, porque ellos van a ofrecer los servicios financieros en las plazas y mercados del cantón Ambato, además, la entidad financiera es nueva y requiere posicionarse dentro del mercado captando fondos y socios para su respectivo crecimiento, existen lineamientos básicas de publicidad, lo cual repercutió para que los socios potenciales conozcan los productos, también existe poca aceptación de medios comunicación tales como; prensa, sitios web, entre otros. Al parecer solo se está llegando al segmento minorista.

Esto indica que los socios visitan con mayor frecuencia por pago de crédito entre semana, pero es necesario resaltar que cada seis meses las pólizas o depósitos a plazo fijo se renuevan, por eso existe poca volatilidad de efectivo. El talento humano que labora en la entidad posee un atención moderada con los socios, concluyendo la necesidad de fortalecer el servicio al cliente, dentro de las distintas adjudicación departamentales en la cooperativa, esto puede haber sido originado por retrasos en los procesos de captación y colocación del efectivo a sus asociados.

Los asociados de la cooperativa "Migrantes del Ecuador Ltda.", en su mayoría realizan pago de créditos, pero es necesario recalcar que al mismo tiempo, algunos de los que realizan pago de crédito van ahorrando un cantidad entre 1 a 5 dólares respectivamente, es decir; existe volatilidad del dinero en menos de 30 días. Los depósitos a plazo fijo no superan el 25% de los fondos captados y está concentrado en pólizas de los socios fundadores. Las pólizas existentes tienen una gran concentración en los socios fundadores, la tasa de interés promedio está con lineamientos del Banco Central, a excepción de algunos montos que exceden el 9% de interés por depósitos a plazo fijo de socios inversionistas.

Las personas encuestadas afirmaron que cuando no existe liquidez dentro de una entidad, afecta de manera directa al crecimiento sostenido de la cooperativa, esto se genera porque existe un declive en la captación de fondos, tanto en depósitos a la vista y plazo. Pero un pequeño porcentaje desconoce del tema tratado por falta de información, educación y cultura financiera por parte de socios.

Existe beneficios para los socios inversionistas, ahorristas porque ganan una tasa de interés efectiva por sus depósitos, generando liquidez a la entidad financiera, por esta razón las personas ya parametrizan cuanto de rentabilidad va a generar sus recursos financieros en un periodo de tiempo, en ocasiones los socios desconocen si su dinero genera ganancias, originando desconfianza entre ellos.

Actualmente la cooperativa ha fortalecido su imagen dentro del segmento dos, a través de la aplicación de estrategias tales como: vista puerta a puerta, buen servicio al cliente entre otras, también es necesario recordar que un cierto porcentaje sostiene que la imagen de la cooperativa no se ha fortalecido en los últimos años, por retrocesos en los procesos de planificación y crediticio.

Existe poca concurrencia a los eventos que organiza la cooperativa, por desconocimiento de los socios, también, porque los comerciantes de plazas y mercados no disponen de tiempo suficiente para asistir. Pero los socios prefieren capacitarse para mejorar sus expectativas laborales y manejar adecuadamente el nivel endeudamiento, los comerciantes de plazas y mercados requieren que se analice las fluctuaciones existentes en los precios y que se maneje todo en relación a las necesidades del consumidor, ya que ellos dependen de eso para poder ahorrar o cancelar las cuotas de crédito.

4.3.- Verificación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis se efectuara a partir de los resultados obtenidos en función de las encuestas aplicada al personal administrativo, operativo y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

4.3.1 Planteo de Hipótesis

a) Modelo lógico

Ho: La captación de ahorro, **NO** incide de forma directa en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato en el periodo 2012.

H₁: La captación de ahorro, **SI** incide de forma directa en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato en el periodo 2012.

b) Modelo matemático:

Ho: $O = E$; $O - E = 0$

H₁: $O \neq E$; $O - E \neq 0$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Regla de decisión

Grado de libertad = (Filas - 1) (Columnas -1)

Gl= (f-1) (c-1)

Gl= (3-1) (3-1)

Gl=4

Al 95% de confianza y con 4 gl X^2 es igual 9,49. Se acepta la hipótesis nula si, X^2 es menor o igual a 9,49 caso contrario se rechaza, tanto al α de 0,05.

Se acepta la H_0 , si X^2 es \leq a 9,49 con α 0,05.

4.3.2.- Selección de preguntas

Pregunta 6. ¿Considera Usted, que al no ahorrar, cancelar una cuota de un crédito e invertir en la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, afecta su crecimiento como institución financiera?

Pregunta 8. ¿Cree usted, que la imagen de la cooperativa Migrantes está decayendo respecto a la competencia?

4.3.3.-Cálculo de frecuencias

Tabla 15. Frecuencia observada

		Pregunta 8			Total
		Si	No	Desconoce	
Pregunta 6	Si	64	9	0	73
	No	0	6	2	8
	Desconoce	0	0	3	3
	Total	64	15	5	84

Fuente: Tabulación.

Elaborado por: Investigador.

Tabla 16. Frecuencia esperada

		Pregunta 8			Total
		Si	No	Desconoce	
Pregunta 6	Si	55,62	13,04	4,35	73
	No	6,10	1,43	0,48	8
	Desconoce	2,29	0,54	0,18	3
	Total	64	15,0	5	84

Fuente: Frecuencia Observada.

Elaborado por: Investigador.

Tabla 17. Calculo de Chi - Cuadrado

	Observadas	Esperadas	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² / E
	64	55,62	8,4	70,24	1,26
	0	6,10	-6,1	37,15	6,10
	0	2,29	-2,3	5,22	2,29
	9	13,04	-4,0	16,29	1,25
	6	1,43	4,6	20,90	14,63
	0	0,54	-0,5	0,29	0,54
	0	4,35	-4,3	18,88	4,35
	2	0,48	1,5	2,32	4,88
	3	0,18	2,8	7,96	44,58
Total	84	84	0		79,86

Fuente: Frecuencia Observada – Esperada.

Elaborado por: Investigador.

4.3.4.- Gráfico de hipótesis

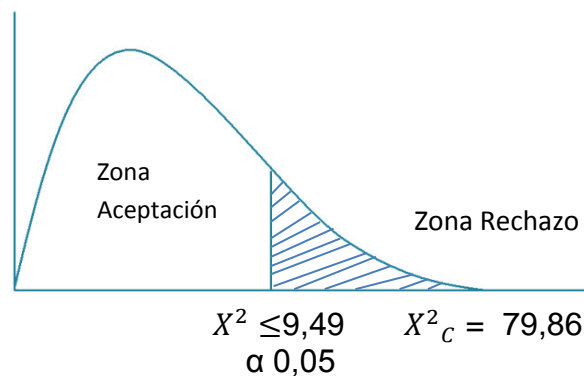


Gráfico 15. Chi cuadrado.

Elaborado por: Investigador.

Conclusión

Como el valor del Chi cuadrado calculado (X^2_c) es 79,86 y mayor a 9,49 con 4 grados de libertad y un α de 0,05, se procede a rechazar la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir: *La captación de ahorro, **SI** incide de forma directa en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato en el periodo 2012.*

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

- Se llegó a la conclusión de aceptar la hipótesis alternativa; **La captación de ahorro, SI incide de forma directa en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.” Matriz Ambato en el periodo 2012.**
- La captación de ahorro dentro de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, ha decaído por falta de iniciativas o programas para para medir la efectividad de gestión, también los socios sostienen que al no ahorrar, pagar una cuota de crédito e invertir afecta al rendimiento institucional.
- Los instrumentos utilizados al momento de captar ahorro de los socios y clientes son deficientes por no estar con un previo estudio para su implementación en la cooperativa, esto ha generado costos operativos y administrativos lo que repercute en la liquidez de la institución.
- Analizando las preguntas 4 y 1 de la guía de entrevista, y la pregunta 8 del cuestionario aplicado, se concluye que al no existir una planificación entre departamentos y al no disponer de estrategias técnicas e innovar la forma de captar recursos monetarios del público no se puede generar confianza de los asociados, que repercute en el fortalecimiento de la imagen institucional.
- La cooperativa aplica un modelo de crecimiento empresarial empírica con estructuras estratégicas de poco alcance y control en el aspecto financiero y manejo del talento humano repercutiendo en los procesos internos de la institución financiera, los socios en esta situación solo quieren adquirir servicios financieros como

crédito y desconfían al momento de ahorrar o invertir, que permite retrocesos en los procesos internos corporativos.

- También se concluye que la deficiencia en utilizar las herramientas de alta gerencia afecta de forma directa a la liquidez institucional e imagen corporativa, pero en proporciones mínimas satisface las necesidades del socio, es decir: **Concesión de créditos.**

5.2.- Recomendaciones

En la presente investigación se analizaron los factores que inciden en captar fondos y fortalecer su imagen corporativa, por esta razón se recomienda lo siguiente:

- Estructurar un plan de captación de fondos e innovar los servicios financieros de la cooperativa.
- Elaborar y analizar el flujo de caja para poder controlar la liquidez de la institución.
- Capacitar al personal en áreas relevantes de inversión y ahorros, necesario para cubrir las expectativas de los socios y calidad de servicios.
- Es necesario mejorar la imagen corporativa para lo cual se debe diagnosticar la situación actual de la cooperativa e implementar un Balance Scorecard utilizando indicadores de gestión.
- La gerencia debe buscar y ejecutar alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y afines.
- El nivel ejecutivo debe organizar, estructurar, modificar y aprobar un plan estratégico para la cooperativa, el cual servirá para mejorar y fortalecer el desenvolvimiento dentro del mercado financiero ecuatoriano.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.- Datos informativos

Título: Diseñar el plan estratégico que permita una gestión administrativa eficaz en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Institución ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Beneficiarios: El principal beneficiario es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, como entidad financiera, tanto el talento humano operativo, socios y también en mayor proporción el personal administrativo.

Ubicación: Está ubicada en la Av. 12 de Noviembre Ayllón y Vargas Torres, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Tiempo estimado para la ejecución:

Fecha de inicio: Octubre del 2013

Fecha de finalización: Diciembre del 2014

Equipo técnico para la ejecución:

Gerente general: Sr. Hugo Calapiña

Tutor: Econ. Santiago Barriga

Ejecutor del proyecto: Isaac Maliza

Costo: El costo estimado de la propuesta asciende a \$ 1691,25, el cual se detalla a continuación:

Tabla 18. Presupuesto para elaborar la propuesta

Rubro	Cantidad	Valor unitario (USD)	Total (USD)
Talento humano			
Asesor externo	1	400	400
Recursos materiales			
Suministro de oficina	1	25	25
Fotocopias	500	0,03	15
Anillados	5	1,5	7,5
Impresiones	200	0,15	30
Recurso tecnológico			
Pc	1	450	450
Flash memory	1	15	15
Internet	20	1,25	25
Otros			
Alimentación		150	150
Transporte		150	150
Servicios básicos		80	80
Diseño del proyecto			190
		Subtotal	1537,50
		10% por Imprevisto	153,75
		Total	1691,25

Elaborado por: Investigador.

6.2.- Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, fue creada por la necesidad de contribuir al aparato productivo de la provincia, por parte de migrantes ecuatorianos, residentes en España y personas entusiastas en el emprendimiento local, ésta entidad financiera está dedicada a la intermediación financiera, ofreciendo productos y servicios alternativos a las zonas rurales y urbano marginales del cantón Ambato y la provincia. El crecimiento de una organización depende de la planificación estratégicas y las tácticas adoptadas para su ejecución. Es necesario definir estrategias idóneas para poder cuantificar y optimizar los rendimientos esperados, más aún si la exigencia proviene de entes externos de carácter oficial.

Esta propuesta busca diseñar el plan estratégico organizacional utilizando el Balance Scorecard, como metodología, para poder alinear las estrategias y que estas generen valor para el socio o cliente, al definir el plan de acción en función de programas y puntualizar un análisis presupuestario permitirá una verificación, manejo y control de la ejecución de los objetivos.

En un mundo globalizado será importante ser sostenible y sustentable mediante la innovación en los productos y servicios financieros, y poseer una capacidad de respuesta flexible en los nuevos desafíos del mercado financiero ecuatoriano y mundial.

6.3.- Justificación

Es importante mencionar que la propuesta de este proyecto ha generado gran expectativa en los directivos y ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Migrantes del Ecuador Ltda.", el cual ayudara a tomar decisiones gerenciales eficientes.

De igual forma las partes interesadas han demostrado un interés generalizado ya que apoyara de manera directa a solucionar uno de los tantos problemas como es el económico-financiero que deben afrontar.

La necesidad de fortalecer el capital de trabajo de sus asociados es el objetivo primordial de la actual directiva, con el fin de conquistar prestigio y seguridad dentro del mercado financiero.

Con el desarrollo de esta planificación estratégica se conseguirá dirigir y evaluar los procesos de captación y colocación del efectivo perfeccionando su posición financiera, el crecimiento de la misma y la puesta en marcha tanto de las estrategias y los sistemas de procesos organizacionales, facilitando productos y servicios financieros con calidad para sus asociados.

6.4.- Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan estratégico que permita tomar decisiones gerenciales acertadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Objetivo específico

Determinar la situación externa e interna a través del FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Formular la estrategia corporativa que permita desarrollar iniciativas de gestión organizacional.

Estructurar un plan de captación de fondos que permita innovar los servicios financieros de la cooperativa.

6.5.- Análisis de factibilidad

Legal

La propuesta no posee inconvenientes legales para su desarrollo y ejecución dentro de la empresa. La Constitución de la República y la Ley de Economía Popular y Solidaria contienen disposiciones inherentes a que una Cooperativa de Ahorro y Crédito debe tener un esquema organizativo básico que permita brindar productos y servicios financieros a sus asociados de calidad.

Ambiental

El respeto ambiental está ligado a la cooperación entre las entidades financieras del segmento cooperativo que hace su manifiesto, en contribuir al cuidado y protección del ambiente en términos de la ecología.

Así, lo manifiesta en el **Art. 141** de la Ley de Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Económico financiero

Durante el presente año la aplicación de ley de Economía Popular y Solidaria, la cual está en vigencia mediante el Registro Oficial **(444 de 10-may-2011)**, genero avances importantes en la reestructuración y organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Además, el cambio de la matriz productiva en el país genero gran expectativa tanto al exportador, y el sector productivo del país, de forma que no se dependerá de la explotación petrolera en el futuro. *“El 24,34% de los ingresos de los ecuatorianos se destina para la alimentación”*, De acuerdo al sitio web, **Santa Fe Valores (2013, pág. internet)**. La dolarización en la primera década, como moneda de curso legal ha contribuido a la estabilidad económica, equilibrando tanto la inflación, a su vez, el sector productivo y financiero ha mostrado crecimiento dinámico, uno de los aspectos más relevantes es la disminución significativa de las tasas de interés.

6.6.- Fundamentación

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite optimizar recursos en el futuro, mediante actividades preestablecidas reduciendo riesgo a problemas, y cumpliendo la visión de la empresa.

Así mismo, **Chiavenato & Sapiro (2011, pág. 25)**, sostienen que *“es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.”* De la misma forma, **Wheelen & Hunger (2007, pág. 4)**, parafrasea así, *“la empresa trata de responder más a los cambios e mercado y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico.”*

La planificación estratégica de basa en tres fases; Formulación Estratégica, Ejecución de Estrategia, Evaluación de Estrategias.

Pero antes de iniciar con la formulación estratégica es necesario realizar un análisis ambiental. **Wheelen & Hunger (2007, pág. 73)**, manifiesta que *“el análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación.”*, es decir; un diagnostico situacional externo e interno para definir el marco del negocio.

Formulación estratégica

La formulación de estrategia esta sistematizada mediante objetivo, metas y actividades a realizar a corto, mediano y largo plazo. Analizando la situación actual y elaborando las matrices de evaluación tanto de factores internos y externos, así generando estrategias específicas y alternativas para la implantación en la empresa.

Según **Wheelen & Hunger (2007, pág. 138)**, argumenta que *“se ocupa del desarrollo de la misión, objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación.”*

Estrategia corporativa establece la dirección de una empresa y la administración de su portafolio de productos y negocios.

Wheelen & Hunger (2007, págs. 164-165), la estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que son:

1. *La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, estabilidad o la reducción (**estrategia direccional**).*
2. *Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (**estrategia de cartera**).*
3. *La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (estrategia de sombrilla, parenting).*

En la elaboración de esta propuesta solo se analizara la estrategia direccional.

Ejecución de estrategia

Es la puesta en marcha de la estrategia a través de programas definidos con su respectivo presupuesto y detallando la secuencia de pasos necesarios para realizar el trabajo lo que se denomina procedimientos.

Evaluación de estrategia

Mide el desempeño de la empresa con resultados reales en un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 años, es decir; mide el desarrollo y optimación de recursos.

Balance scorecard

Herramienta BSC o cuadro de mando integral traduce las estrategias en acción, está alineada a la planificación estratégica, tanto de la visión y estrategias se derivan los objetivos e indicadores permitiendo medir el desempeño de la empresa enlazando la visión, misión y los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral analiza la actuación desde cuatro puntos o perspectivas que son: financiero, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, creando *valor* para cubrir las necesidades y expectativas de los involucrados de la organización.

Vogel (2003, pág. internet), sostiene lo siguiente sobre BSC “... ayuda a balancear, de forma integrada y estratégica, el proceso actual y suministra a la dirección futura de la empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad”.

Perspectiva financiera

La perspectiva está definida de acuerdo a la prioridad de crecimiento, productividad que tenga la organización, y mide la actuación de las estrategias puestas en marcha, verificando el cumplimiento de los objetivos trazados en función a los accionistas de la empresa. Además, todos los objetivos de las otras perspectivas deben estar vinculados al logro de los objetivos financieros en un periodo de tiempo.

Perspectiva de cliente

Esta perspectiva nos habla de cómo ve el cliente a la empresa, y que estrategias son las idóneas para mantener al cliente.

El buen Servicio al cliente es indispensable y la base para poder permanecer en el mercado competido. Los clientes esperan productos y servicios de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo. Así mismo, en la perspectiva de **Olive, Roy, & Wetter (2004, pág. 76)**, argumentan que *“describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esa demanda y porque el cliente acepta pagar por ello.”*

Perspectiva de procesos internos

Analiza los procesos internos que impactan con mayor frecuencia en la organización tanto en las capacidades y recursos, donde se debe mejorar para buscar la satisfacción del cliente. **Rodiles & Fuentes (2004, pág. internet)**, argumenta que *“algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios.”* Es decir; analiza la cadena de valor de Potter relacionando la disminución de costos incrementando la rentabilidad financiera y social.

Proceso de aprendizaje y crecimiento

Según **Olive, Roy, & Wetter (2004, pág. 80)**, argumentan lo siguiente: *“la perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la*

empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera”.

Los activos intangibles como el capital humano, el clima organizacional, sistemas crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mejor dicho en esta etapa es donde la creatividad y la innovación deben surgir, captando un nicho de mercado.

Objetivo estratégico

Resultado esperado a corto, mediano y largo plazo, haciendo realidad la visión de la empresa, partiendo desde la misión organizacional

Mapa estratégico

Es una descripción e ilustración gráfica de la estrategia, se diseña bajo la relación causa – efecto, donde interactúan las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, en este proceso se vincula los activos intangibles de la empresa con los procesos de creación de valor.

Indicador

Parámetro cualitativo o cuantitativo que evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia y eficacia para la organización.

Meta

Es el fin u objetivo para llevar a cabo una acción o plan, es decir; cumplir en un periodo de tiempo los objetivos estratégicos.

Iniciativa

Son acciones que se centran para la consecución de los objetivos estratégicos.

6.7.-Metodología

Tabla 19. Modelo operativo

#	Fase	Objetivo	Meta	Actividades
1	Análisis matricial	Determinar situación externa e interna Coac.	Identificar los puntos críticos tanto de factores externos e internos considerando los resultados de la investigación - Pórter.	Desarrollar las matrices; EFE, EFI, FODA
2	Adecuación	Formular la estrategia corporativa	Elegir las estrategias idóneas para el beneficio de la cooperativa.	Elaborar la matriz del perfil competitivo, y PEYEA.
3	Direccionamiento	Formular objetivos estratégicos	Integrar el balance score card a la planificación estratégica	Reestructuración de visión y, misión, definición del negocio y desarrollo de las iniciativas para la empresa.
4	Normas para captar fondo(efectivo)	Formular dos cuentas de ahorro	Elaborar políticas de captación de fondos	Estructurar e innovar las Cuentas de ahorro Migra futuro - Migrantito.

Elaborado por: Investigador.

Tabla 20. Cronograma de Actividades

#	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 2013								RECURSO	RESPONSABLE	COSTO USD	TIEMPO
		Septiembre				Noviembre						190	
		1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S				
1	Desarrollar las matrices; EFE, EFI, FODA									Tecnológico - Humano	Isaac Maliza	50	14 días
2	Elaborar la matriz del perfil competitivo, y PEYEA.									Tecnológico – Humano	Isaac Maliza	40	14 días
3	Reestructuración de visión y, misión, definición del negocio y desarrollo las iniciativas para la empresa.									Tecnológico – Humano	Isaac Maliza	50	7 días
4	Estructurar e innovar las Cuentas de ahorro Migra futuro - Migrantito.									Tecnológico – Humano	Isaac Maliza	50	21 días

Elaborado por: Investigador.

6.7.1. Fase 1. Análisis matricial

6.7.1. 1. Análisis Industrial (Cinco fuerzas de Porter)

Rivales de la Industria

Los supuestos rivales encontrados dentro del segmento cooperativo de ahorro y crédito son: Mushuc Runa, Cámara de Comercio de Ambato, Oscús, Chibuleo. Estas instituciones han captado gran parte del mercado local, generando rivalidad, y una constante innovación con productos, servicios financieros y publicidad, de tal manera que pone en riesgo la rentabilidad de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.” Así mismo, algunas entidades han planteado la estrategia de los créditos directos entre entidades de la misma organización, tal como: patios de vehículos, línea blanca y alianzas entre otras organizaciones con fines de lucro particular. También la rivalidad se puede observar en el nivel de infraestructura que poseen estas financieras, la Coac. “Migrantes del Ecuador Ltda.”, posee una imagen corporativa en mejora continua. La Banca privada y pública se está penetrando en los segmentos que antes solo cubría las cooperativas de ahorro y crédito, además, poseen una proyección de crecimiento en cuanto al manejo de temas estratégicos.

Para satisfacer y ser flexibles con los socios estas entidades mejoran su tecnología de acuerdo a ciertos parámetros establecidos con la ley y se vuelven más competitivos.

Posibles Participantes

El mercado cooperativista se encuentra en constante crecimiento, los posibles participantes en este nicho inyectan capitales económicos con poca planificación en ocasiones aportan con talento humano, de esta forma se apoderan de una proporción del segmento, por eso se debe analizar variables influyentes para su respectivo ingreso en este mercado.

Los costos son determinados en la actualidad por la SEPS, bajo estudios de factibilidad del nicho de mercado.

La **SEPS** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), es el ente regulador de las cooperativas de ahorro y crédito.

Dificultad que encontrarán las cooperativas, será el acceso limitado a los canales de distribución entre estas cooperativas tenemos: 10 de Octubre Ltda., Galápagos Ltda., etc.

Proveedores

Los proveedores juegan un papel primordial en el mercado de estudio, generalmente aplican una economía de escala, y está dominada por pocos competidores, cuando los proveedores están bien organizados pueden imponer precios, y el volumen de compras para sus clientes.

La Coac. "Migrantes del Ecuador Ltda.", conserva los parámetros de negociación bien definida en la compra de suministro de oficina, y con los proveedores de efectivo (inversionistas), la cancelación de dichos haberes se realiza mediante cronograma de pago.

La cooperativa ha optado por la financiación con **FODEPI** (Fondo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador), operadora CFN por un monto de 100.000 dólares americanos, estos capitales son destinados a la democratización de créditos en las zonas rurales de los pueblos y nacionalidades indígenas, aquellos préstamos deben cumplir con los requisitos establecidos como son: estados financieros mensuales, y que los pagarés sobrepasen el monto de financiamiento.

Compradores

Los socios están informados de la prestación de productos o servicios financieros que se oferta, es necesario mejorar los canales distribución y

comunicación, para recurrir a la innovación y aprovechar la demanda insatisfecha del segmento.

La colocación de créditos del año 2012 fue de 544,346,89 dólares americanos, matriz Ambato distribuido 673 socios. El primer semestre del presente año el total de créditos colocados es igual a 452,539,40 dólares americanos distribuido en 499 socios.

Esto con llevo a cumplir los objetivos planeados en el departamento de créditos, dentro de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, existe un producto mediante el cual los asociaciones realizan financiamiento a corto plazo, el producto denominado microcrédito del comerciante enfocado a las personas que realizan comercio formal e informal tanto minoristas y mayoristas de las plazas y mercados del cantón Ambato.

Sustitutos

Otras entidades financieras ofrecen similares productos y servicios financieros, maximizan el tiempo en créditos, la tasa de interés tanto activa como pasiva son atractivas, es decir, minimizan el costo operativo y administrativo para captar a los socios o clientes, el nivel captación de recursos financieros y colocación poseen polaridad dentro del mercado. Analizando el segmento financiero podemos encontrar a Bancos (Privados, Públicos) este último ha tenido gran aceptación por parte de la sociedad aumentando su participación, tanto Mutualistas, Sociedades Financieras, Cajas de ahorro, de forma informal también los usureros integran los productos sustitutos.

6.7.1.2. Análisis DAFO

Es muy importante analizar este punto para estructurara el plan y optara por las estrategias idóneas para implantarlas en la empresa. A continuación se desarrollara formulando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Oportunidad

- Acceso a planes de financiamiento de organismos nacionales e internacionales
- Crecimiento del sector micro-empresarial
- Existencia de instituciones que brindan servicios de asesoría técnica y financiera
- Asistencia técnica y capacitación externa
- Alianzas estratégicas
- Demanda insatisfecha
- Población económicamente activa urbano y rural
- Fortalecimiento de la normativa del sistema cooperativo

Amenaza

- Establecimiento de tasas de interés por decreto del Banco Central
- Cultura al sobre-endeudamiento
- Deterioro de la imagen de las cooperativas por deficiente gestión administrativa
- Riesgos de fenómenos naturales
- Clientes con poca credibilidad dentro del segmento cooperativo
- Préstamos destinados a fines productivos, se desvían al consumo
- La banca difunde y presta mejor sus servicios y productos financieros

Fortaleza

- Contamos con personal con experiencia en micro-finanzas
- Voluntad de los Directivos en fortalecer la Cooperativa
- Aceptación de los productos de microcrédito por parte de los socios
- Ubicación geográfica de las agencias
- Espacio físico adecuado
- Cumplimiento de obligaciones idóneo
- Costos bajos
- Flexibilidad en la concesión de créditos

- Concentración de depósitos a plazo fijo
- Pertener al segmento 2 de la SEPS

Debilidad

- Inexistencias de estrategias de promoción y publicidad
- Personal insatisfecho
- Desconocimiento de ejecutivos en parte financiera
- Desconocimiento de las funciones operativas del personal
- Poca difusión de las normativas existentes al personal
- Talento humano con estudios que no avala para el desempeño de su cargo
- Poca capacitación para empleados y directivos
- No disponer servicios y productos innovadores para los socios
- Falta de comunicación
- Apertura a nuevos socios sin análisis previo
- Falta de puntualidad
- Cartera vencida

Matriz de factores externos (EFE), es resumir y evaluar la información del entorno.

Matriz de factores internos (EFI), trata de realizar una auditoría estratégica de la administración organizacional tanto sus fortalezas y debilidades.

Para las matrices (EFE) y (EFI) se valoran así, 1=Mayor debilidad, 2.= Menor debilidad, 3= Menor fuerza, 4= Mayor fuerza. También se le asigna un peso para cada factor. Luego se multiplica el peso fijado por el valor asignado obteniendo el puntaje final.

Tabla 21. Matriz EFE

OPORTUNIDADES		Peso	Valor	Puntaje
O1	Acceso a planes de financiamiento de organismos nacionales e internacionales	0,07	2	0,14
O2	Crecimiento del sector micro-empresarial	0,09	2	0,18
O3	Existencia de instituciones que brindan servicios de asesoría técnica y financiera	0,1	3	0,3
O4	Asistencia técnica y capacitación externa	0,06	2	0,12
O5	Alianzas estratégicas	0,05	2	0,1
O6	Demanda insatisfecha	0,1	3	0,3
O7	Población económicamente activa urbano y rural	0,04	3	0,12
O8	Fortalecimiento de la normativa del sistema cooperativo	0,07	3	0,21
Subtotal				1,47
AMENAZAS		Peso	Valor	Puntaje
A1	Establecimiento de tasas de interés por decreto del Banco Central	0,05	2	0,1
A2	Cultura al sobre-endeudamiento	0,03	1	0,03
A3	Deterioro de la imagen de las cooperativas por deficiente gestión administrativa	0,12	2	0,24

A4	Riesgos de fenómenos naturales	0,03	2	0,06
A5	Clientes con poca credibilidad dentro del segmento cooperativo	0,06	3	0,18
A6	Préstamos destinados a fines productivos, se desvían al consumo	0,03	2	0,06
A7	La banca difunde y presta mejor sus servicios y productos financieros	0,1	3	0,3
Subtotal				0,97
Total		1		2,44

Elaborado por: Investigador.

Interpretación

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) nos da un total en peso ponderado de 2.44 es decir ; inferior al punto de equilibrio que es de 2.5, dando que la oportunidad que influye mucho es la demanda insatisfecha en la población económicamente activa tanto urbano como rural, además, con la nueva regulación que existe mayor confianza por parte de los ciudadanos en el sector cooperativo de ahorro y crédito la cual va en marcada a las necesidades de la sociedad.

El crecimiento micro-empresarial es una oportunidad en donde se puede generar réditos económicos, los cuales se puede estimar captar para el sector cooperativo financiero. En la actualidad coexiste asistencia técnica, capacitación externa, alianzas estratégicas de cual se puede aprovechar para el funcionamiento adecuado en el segmento financiero.

La banca por su parte difunde y presta mejor sus servicios y productos financieros, estas entidades privadas analizaron el mercado y el sector cooperativo en donde encontraron falencias de gestión administrativa de las cuales innovan constantemente en sus servicios financieros.

Al no analizar a los clientes o socios el segmento cooperativo cae en el error de captar clientes con poca credibilidad crediticia, los cuales hacen caer en periodos de cartera vencida y morosidad generando así la cultura de sobre – endeudamiento.

El sector en mención poco a poco puede responder a las oportunidades y amenazas presentadas.

Tabla 22. Matriz EFI

FORTALEZAS		Peso	Valor	Puntaje
F1	Contamos con personal con experiencia en micro-finanzas	0,05	3	0,15
F2	Voluntad de los Directivos en fortalecer la Cooperativa	0,06	2	0,12
F3	Aceptación de los productos de microcrédito por parte de los socios	0,04	4	0,16
F4	Ubicación geográfica de las agencias	0,05	3	0,15
F5	Espacio físico adecuado	0,04	2	0,08
F6	Cumplimiento de obligaciones idóneo	0,04	3	0,12
F7	Costos bajos	0,04	2	0,08
F8	Flexibilidad en la concesión de créditos	0,05	3	0,15
F9	Concentración de depósitos a plazo fijo	0,12	4	0,48
F10	Pertenecer al segmento 2 de la SEPS	0,1	2	0,2
Subtotal				1,69
DEBILIDADES		Peso	Valor	Puntaje
D1	Inexistencias de estrategias de promoción y publicidad	0,02	1	0,02

D2	Personal insatisfecho	0,02	2	0,04
D3	Desconocimiento de ejecutivos en parte financiera	0,03	1	0,03
D4	Desconocimiento de las funciones operativas del personal	0,05	2	0,1
D5	Poca difusión de las normativas existentes al personal	0,03	2	0,06
D6	Talento humano con estudios que no avala para el desempeño de su cargo	0,02	1	0,02
D7	Poca capacitación para empleados y directivos	0,06	2	0,12
D8	No disponer servicios y productos innovadores para los socios	0,06	2	0,12
D9	Falta de comunicación	0,02	2	0,04
D10	Apertura a nuevos socios sin análisis previo	0,03	2	0,06
D11	Falta de puntualidad	0,03	1	0,03
D12	Cartera vencida	0,04	3	0,12
Subtotal				0,7
Total		1		2,39

Elaborado por: Investigador.

Interpretación

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) nos da un total en peso ponderado de 2.39, es decir: inferior al punto de equilibrio que es de 2.5, la mayor fortaleza que existe es la concentración de depósitos a plazo fijo, y que está legalmente regulada por la **SEPS** generando seguridad para sus asociados.

También es necesario mencionar que existe flexibilidad a la hora de otorgar créditos, por lo cual existe una aceptación de la misma. Las debilidades internas más re percutientes es la falta de capacitación a los empleados y directivos de la institución en marcos legales y financieros, al no disponer de servicios y productos innovadores para los socios se pierde mercado en la práctica de la intermediación financiera.

La cartera vencida, atención al cliente, fallo al analizar la apertura una cuenta al socio y la falta de comunicación en niveles jerárquicos está afectada al desenvolvimiento normal de la cooperativa.

Tabla 23. Matriz FODA

<p>SITUACIÓN EXTERNA</p> <p>SITUACIÓN INTERNA</p>		<p>AMENAZAS</p> <p>A1.-Establecimiento de tasas de interés por decreto del Banco Central A2.-Cultura al sobre-endeudamiento A3.-Deterioro de la imagen de las cooperativas por deficiente gestión administrativa A4.-Riesgos de fenómenos naturales A5.-Clientes con poca credibilidad dentro del segmento cooperativo A6.-Préstamos destinados a fines productivos, se desvían al consumo. A7.-La banca difunde y presta mejor sus servicios y productos financieros.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1.-Acceso a planes de financiamiento de organismos nacionales e internacionales O2.-Crecimiento del sector micro-empresarial O3.-Existencia de instituciones que brindan servicios de asesoría técnica y financiera O4.-Asistencia técnica y capacitación externa O5.-Alianzas estratégicas O6.-Demanda insatisfecha O7.-Población económicamente activa urbano y rural O8.-Fortalecimiento de la normativa del sistema cooperativo.</p>
		<p>DEBILIDADES</p> <p>D1.-Inexistencias de estrategias de promoción y publicidad D2.-Personal insatisfecho D3.-Desconocimiento de ejecutivos en parte financiera D4.-Desconocimiento de las funciones operativas del personal D5.-Poca difusión de las normativas existentes al personal D6.-Talento humano con estudios que no avala para el desempeño de su cargo D7.-Poca capacitación para empleados y</p>	<p>Estrategia Defensiva D1-D6-A2</p> <p>Gestión de clientes</p>

	<p>directivos</p> <p>D8.-No disponer servicios y productos innovadores para los socios</p> <p>D9.-Falta de comunicación</p> <p>D10.-Apertura a nuevos socios sin análisis previo</p> <p>D11.-Falta de puntualidad</p> <p>D12.-Cartera vencida</p>		
FORTALEZAS	<p>F1.-Contamos con personal con experiencia en micro-finanzas</p> <p>F2.-Voluntad de los Directivos en fortalecer la Cooperativa</p> <p>F3.-Aceptación de los productos de microcrédito por parte de los socios</p> <p>F4.-Ubicación geográfica de las agencias</p> <p>F5.-Espacio físico adecuado</p> <p>F6.-Cumplimiento de obligaciones idóneo</p> <p>F7.-Costos bajos</p> <p>F8.-Flexibilidad en la concesión de créditos</p> <p>F9.-Concentración de depósitos a plazo fijo</p> <p>F10.-Pertener al segmento 2 de la SEPS</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia Reactiva</p> <p style="text-align: center;">F1-F2-F3-F7-F10-A1-A2-A3-A4-A8</p> <p style="text-align: center;">Fortalecimiento institucional</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia Ofensiva</p> <p style="text-align: center;">F3-F4-F6-F8-F9-O1-O3</p> <p style="text-align: center;">Gestión de buenas prácticas financieras</p>

Elaborado por: Investigador.

6.7.2. Fase 2. Adecuación

Una vez identificados los puntos críticos se elaboró las respectivas conclusiones y se procedió a depurar los factores de éxitos menos

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

6.7.2.1. Matriz del perfil competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la organización, así como, sus debilidades y fortalezas respecto a las estrategias planteadas por la empresa. Forma de calificar se detalla a continuación:

1= Mayor debilidad

2= Menor debilidad

3= Menor fuerza

4= Mayor fuerza

Tabla 24. Matriz de Perfil Competitivo

Factor Crítico de Éxito	Peso	COOPERATIVA MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA.		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ECUAFUTURO LTDA		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANREDIT LTDA.		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALLI KAWSAY		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COORAMBATO LTDA.	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Diversificación de servicios y productos financieros	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Cantidad de socios/clientes	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Experiencia Administrativa	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Calidad de servicios	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Participación en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Cobertura	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,13	1	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Costo competitivo	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Beneficios para los socios	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Total	1		2,15		3,18		3,25		3,12		3,32

Fuente: Análisis de la Industria.

Elaborado por: Investigado.

Interpretación

La valoración de los factores se aplicó de acuerdo a la información interna de la Coac. "Migrantes del Ecuador Ltda.", y criterio propio, para el caso de las entidades financieras analizadas se tomó como referencia aspectos tecnológicos, administrativos, número de socios, cobertura, publicidad, beneficios para los socios. Las entidades financieras como; Ecuafuturo, Financredit, Alli Kawsay, Coorambato, tienen gran participación en el mercado, así mismo, la Coac. Coorambato posee una estrategia publicitaria fuerte en el segmento.

En este caso de investigación la Coac. "Migrantes del Ecuador Ltda.", adquiere un puntaje menor 2,5, lo que ideal dentro del mercado es 2,5 o mayor el cual indica el nivel competitivo dentro del mercado y su normal desarrollo e innovación, además, es inferior al resto de las cooperativas comparadas, los factores influyentes son la publicidad y el beneficio para los socios, es decir; significa que la posición competitiva está en riesgo, será obligatorio mejorar su perfil competitivo.

6.7.2.2. Matriz peyea

Para elaborar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Matriz (PEYEA), se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones para poder calificar: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuerzas Financieras (FF) y Fuerzas de la Industria (FI), así mismo, un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las siguientes dimensiones Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA).

Tabla 25. Coordenadas

Eje X	Coordenadas en X
VC+FI	-0,5
Eje Y	Coordenadas en Y
EA+FF	0,5

Fuente: Matriz PEYEA.

Elaborado por: Investigador.

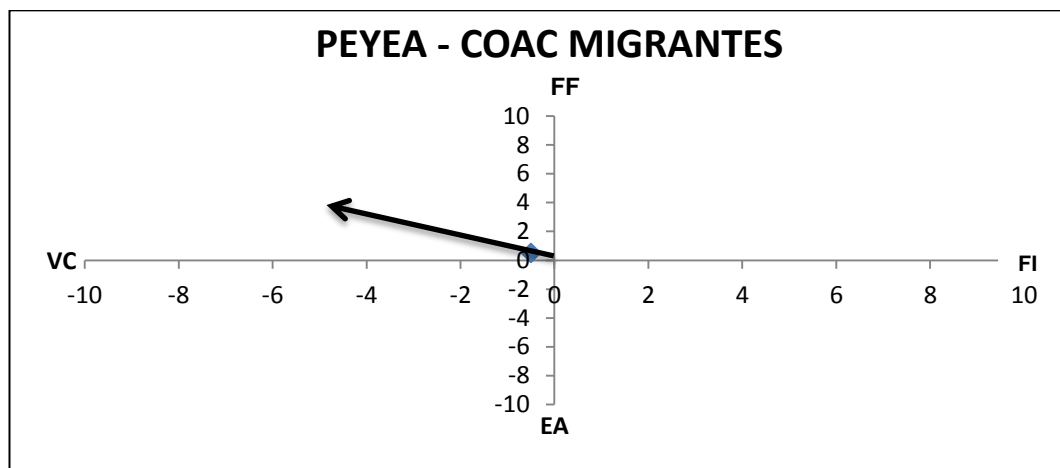


Gráfico 16. PEYEA – Coac “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Elaborado por: Investigador.

Interpretación

La cooperativa sufre por tener desventajas competitivas importantes en una industria financiera establecida en el aspecto tecnológico, pero que

declina en las ventas (captación de fondos y su respectiva colocación). Las estrategias a implantar deben ser las siguientes: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica .

Tabla 26. Matriz peyea

Fuerza Financiera	Puntaje
Liquidez de la Coop. Migrantes.	2
Capital de trabajo	2
Rendimiento sobre los activos	2
Financiamiento 100.000 USD	4
Total	10
Promedio	2,5
Fuerza de la Industria	
Aumenta las Coac's en el segmento popular	4
Control de parte de la SEPS	6
Confianza de los ciudadanos en las Coac's	3
Cooperativas indígenas con mayor crecimiento	2
Total	15
Promedio	3,75
Estabilidad del Ambiente	
Variación en la demanda de servicios financieros	-2
Políticas de Cooperación y Financiación	-3
Tasa de inflación es de 4,89%	-2
Cambios Tecnológicos como una constante	-1
Total	-8
Promedio	-2
Ventaja Competitiva	
Base de clientes dentro plazas y mercados	-5
Participación en el segmento cooperativo	-5
Imagen corporativo adecuado	-4
Microcréditos del comerciante	-3
Total	-17
Promedio	-4,25

Elaborado por: Investigador.

6.7.2.3. Estrategia Corporativa

Tabla 27. Definición de estrategia corporativa

Estrategias	Clasificación	Específico	Aplicación	Estrategia Corporativa
Crecimiento	Intensivo	Penetración en el mercado	Captar el segmento comerciantes con interés atractivas, realizar transacciones mediante bank red entre financieras, captar PEA urbano, rural.	Desarrollar mejora continua en la prestación de servicios financieros y cooperativos, aumentando la rentabilidad y participación en el mercado, contribuyendo al bienestar social y ambiental
		Desarrollo del mercado	Desarrollar canales virtuales de distribución de servicios financieros, apertura de nuevas sucursales y agencias	
		Desarrollo del producto	Ofrecer servicios financieros y no financieros de calidad, envió y pago de remesas, banca en línea.	
	Diversificado	Concéntrica	Ofrecer productos de línea blanca, venta de suministro de oficina, mueblería y comercialización de productos no perecibles.	
Competitivo	Retador		Buscar el posicionamiento en la industria de las Coac's.	
Ventaja Competitiva	Diferenciación		Proporcionar servicios financieros y no financieros diferenciados a sus asociados.	

Elaborado por: Investigador.

6.7.3. Fase 3. Direccionamiento

Visión

Es aquella perspectiva que tiene la empresa en lo que quiere y espera ser en el futuro, mediante la utilización de herramientas de alta gerencia.

Anterior

“Ser reconocidos a nivel nacional por nuestro modelo de administración eficiente, brindando innovación y especialización en micro créditos, con enfoque al apoyo de los más necesitados.”

Propuesta

Ser ágiles e innovadores por nuestro servicio financiero oportuno e inmediato a nivel nacional.

Misión

Es la razón de ser de la organización, es decir; indica como la organización pretende llegar y consolidar la razón de su existencia dentro del mercado.

Anterior

“Brindar una gran diversidad de productos y servicios financieros de calidad para satisfacer necesidades de nuestros socios, a través; de un equipo joven y preparando comprometido con el cambio.

Abrimos espacio a diferentes pueblos y nacionalidades con el fin de incrementar el crecimiento de la cooperativa, logrando más fuentes de trabajo para diferentes sectores de la provincia.”

Propuesta

Brindar seguridad, confianza, y rentabilidad económica financiera, con talento humano idóneo, que vela por los intereses sociales y ambientales.

Valores

Los valores corporativos son muy importantes dentro de la cultura empresarial, porque reflejan la actitud y aptitud del ser humano para su desenvolvimiento cotidiano con los demás del entorno.

Dentro de la Coac. Migrantes del Ecuador Ltda., se puede considerar que existen estos valores.

- Agilidad.- Respuesta rápida a las necesidades de los socios.
- Confianza.-Genera seguridad al socio de sus depósitos e inversiones.
- Respeto.- Stock-Holders relacionado con la empresa.
- Creatividad / Innovar.-Investigación y desarrollo de nuevos servicios financieros y no financieros.
- Responsabilidad.- Sustentabilidad Social y Ambiental.
- Integración.- Sinergia en la comunicación entre el personal y asociados.

Principios

Son normas orientan la acción del ser humano en el entorno social.

- Flexibilidad y Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Transparencia en la gestión administrativa
- Calidad de servicios

Tabla 28. Valor - Principio

Valores	Declaración de principios
Solidaridad	Entendida como los lazos que unen a los miembros de la cooperativa entre sí en un sentimiento de unidad basado en las metas e intereses comunes y ambientales.
Honestidad	Como cualidad que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, respetando la verdad, la propiedad, los hechos y las personas.
Integración/proactivo.-	Sinergia en la comunicación entre el personal y asociados mejorando la calidad de vida.
Creatividad / innovar.-	Investigación y desarrollo de nuevos servicios financieros y no financieros. A través, de la voluntad en común del talento humano, responsables del cumplimiento de los fines de la cooperativa.
Liderazgo	Compromiso de excelencia, calidad y competitividad de la cooperativa, lideramos con ejemplo.
Respeto	Reconocimiento de la valía del ser humano como tal, apreciando el interés y necesidades de terceros dentro y fuera de la organización.

Elaborado por: Investigador.

6.7.3.1. Definición del negocio

Para poder definir el negocio es necesario describir las características de la organización, tanto productos y servicios y el mercado objetivo que se desea captar a través de la ventaja competitiva que tenga en futuro.

Tabla 29. Mercado Actual

Interrogantes	Mercado	Factor	Criterios
¿Qué necesidades satisface la Coac?	ACTUAL	Necesidad	Otorgar micro créditos para comerciantes (minoristas y mayoristas)
			Cubre las necesidades económicas para consumo
			Brinda Oportunidad de ahorro y emprendimiento
			Rentabilidad en las inversiones
			Administración adecuada del efectivo
			Créditos para diferentes actividades
			Tasas de interés regulados por SEPS y Banco Central.
			Servicios no financieros cooperativos (Recargas, Soat, pago de Yanbal)
			Pago de Bono de Desarrollo Humano
			Agilidad en créditos
			Cubre las expectativas de sus asociados
			Ofrece seguro de eventualidades para sus socios
Créditos para comerciantes; 500- 2000 USD, garantía pago de previo.			

Elaborado por: Investigador.

Conclusión

Cubrir las necesidades económicas de los asociados, mediante ahorro y otorgamiento de créditos y servicios no financieros, brindando oportunidad para el emprendimiento.

Tabla 30. Mercado Potencial

Interrogantes	Mercado	Factor	Criterios
¿Cuál será el negocio de la Coac en el futuro?	POTENCIAL	Segmento de mercado	Ofertar créditos en las zona rural y urbano marginal (campesinos y comerciantes)
			Créditos para empleados públicos y privados (PEA)
			Créditos para pymes - emprendimiento
			Ofrecer microcréditos en las plazas, mercados y mayoristas.
			Estudio de factibilidad para apertura nuevas sucursales y agencias en la provincias.
			Créditos para emigrantes y migrantes de provincias - garantía inversiones
			Créditos para viajes al exterior
			Créditos para estudiantes
			Captaciones de efectivo
			Ser más eficaces sectores productivos

Elaborado por: Investigador.

Conclusión

Captar la Población económicamente activa de la provincia y el país tanto urbano y rural, la P.E.A comprende entre un rango de edad de 10 hasta 65 años.

Tabla 31. Mercado Futuro

Interrogantes	Mercado	Factor	Criterios
¿Cuál debería ser el negocio de la COAC desarrollando una ventaja competitiva?	FUTURO	Ventaja competitiva	Confianza por brindar servicios de calidad.
			Atención al cliente en mejora continúa.
			Desarrollo en aspecto social y ambiental.
			Promociones e incentivos para sus asociados.
			Confianza en la capacidad administrativa, el cual genera seguridad, solvencia y rentabilidad del efectivo.
			Profesionalización del Talento Humano en las diferentes áreas tales como: Relaciones Humanas, Riesgo, Mercadeo, Finanzas, Gestión de calidad, Servicios no financieros.
			Capacitación a los asociados en temas de cooperativismo, pymes y emprendimiento.
			Tratar de disminuir la usura en el segmento.
			Tasas de interés competitivos del mercado financiero.
			Ubicación geográfica de las oficinas idóneas.
			Diseñar planes estándares de calidad (Iso 9001).
			Innovación y creación de nuevo productos y servicios.
			Manejo de propio Software contable y atención al cliente.
			Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas

Elaborado por: Investigador.

Conclusión

Mejora continua en la atención al cliente, mediante capacitación a los funcionarios y socios en las áreas sociales, ambientales y financieros. También será necesario disponer con infraestructura, redes de comunicación para agilizar el cruce de información.

Definición del Negocio

La Coac. "Migrantes del Ecuador Ltda.", es una entidad financiera popular, que cubre el segmento de la población P.E.A. tanto urbano y rural, mediante instrumentos de captación y colocación de efectivo en el sector productivo, satisfaciendo las expectativas y necesidades de los socios, a la par manejando la sustentabilidad ambiental y social.

6.7.3.2. Ejes Estratégicos

Son áreas dentro de la organización donde se debe trabajar para minimizar el efecto negativo, generado por la mala administración estratégica, los ejes estratégicos en las cuales se va trabajar están definidos a través del análisis DAFO que se presentan a continuación:

- Gestión de clientes
- Potencializar el talento humano
- Fortalecimiento institucional
- Gestión de buenas prácticas financieras

Todos los objetivos marcados en el presente plan son importantes para alcanzar la Visión propuesta, pero se estima que las iniciativas estratégicas facilitarán alcanzar un buen número de ellos a mediante estrategias y el seguimiento que se realice en periodos de tiempo.

6.7.3.2.1. Perspectivas Estratégicas

Las Perspectivas estratégicas son utilizadas como base para desarrollar la metodología del Balanced Scorecard, a continuación se presentan cuatro de ellas que permiten la interacción y cumplimiento de los objetivos y metas trazados. Las perspectivas que se desarrollaron son las siguientes:

- Financiera
- Cliente
- Interno
- Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos generales están desarrollados en función a cada eje y perspectivas, de manera que se procedió a establecer los objetivos estratégicos y las iniciativas.

6.7.3.2.1.1. BSC. Perspectiva Financiera

Eje: Gestión de buenas prácticas financieras

Objetivo macro 1

Optimizar la gestión financiera al 2017, manteniendo una liquidez superior al 14% según la S.B.S.

Objetivo estratégico 1.1

Mantener un máximo del 5% de créditos en mora de acuerdo a la disposición de SEPS o S.B.S.

Estrategias

Contratar personal especializado en recuperación de cartera (mensajero financiero).

Gestionar el apoyo con autoridades públicas y comunitarias.

Asesoría jurídica en cobranzas.

Objetivo estratégico 1.2

Reducir los costos operativos en un 4% por año.

Estrategias

Desarrollar programas de concientización para optimizar los recursos.

Implantar al personal una cultura de conocimiento de todos los servicios financieros y complementarios.

Establecer políticas para la elaboración del presupuesto por áreas y agencias.

Realizar evaluaciones presupuestarias Bimestralmente.

Objetivo estratégico 1.3

Incrementar el saldo promedio cartera crédito.

Estrategia

Reestructurar el trabajo del comité de crédito para incrementar la demanda de los productos y servicios financieros (anual).

6.7.3.2.1.2. BSC. Perspectiva del Cliente

Eje: Gestión de clientes.

Objetivo Macro 2

Beneficiar de crédito a los socios y clientes con un nivel de satisfacción de los servicios prestados del 95%.

Objetivo estratégico 2.1

Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.

Estrategias

Elaborar y ejecutar un plan de marketing.

Coordinar con todas las áreas involucradas tanto en los procesos y convenios mutuos.

Evaluar los convenios existentes potencializar o finiquitar aquellas alianzas, entidades públicas y privadas (pymes, microempresas, pequeñas empresas entre otras).

Objetivo estratégico 2.2

Fidelizar a los asociados y clientes para satisfacer sus necesidades básicas.

Estrategias

Elaborar un de plan marketing.

Hacer uso de incentivos y promociones de ventas.

Capacitar a los socios en talleres de cultura de ahorro.

Objetivo estratégico 2.3

Ampliar la cobertura en el mercado con agencias (ventanillas móviles).

Estrategias

Identificar mercados potenciales.

Realizar estudio de factibilidad para la creación de agencia.

Elaborar y ejecutar un plan de marketing para oficina nueva.

Estructurar un portafolio de posibles inversionistas de la zona en cobertura.

Objetivo estratégico 2.4

Captar 80 nuevos socios/clientes al mes.

Estrategia

Capacitar e instruir al personal nuevo y existente en la cooperativa.

Elaborar y ejecutar un plan de marketing.

Participar en eventos sociales, comunitarios enfocados a aspectos sociales y ambientales.

Atención al cliente personalizado a socios y garantes.

Presentar resultados positivos que generen impacto a socios mediante folletos ilustrados anualmente.

Innovación y promover la diversificación de servicios financieros y no financieros.

Proyectar imagen de solvencia y confianza.

Hacer uso de incentivos o promociones de ventas.

6.7.3.2.1.3. BSC. Perspectiva Interno

Eje: Fortalecimiento institucional

Objetivo Macro 3

Fortalecer la gestión institucional para responder a las demandas y retos de los asociados a la vez que permita minimizar la cartera vencida incrementando la colocación de créditos y de captación de fondo superior al 50% hasta el 2017.

Objetivo específico 3.1

Fortalecer la capacidad de gestión de la cooperativa en función de los requerimientos del mercado.

Estrategias

Reestructurar el manual orgánico funcional.

Levantar y mejorar los procesos.

Establecer un sistema de comunicación organizacional.

Empoderar al personal (líder).

Mejorar la infraestructura de las oficinas.

Desarrollar programas de capacitación.

Participar en eventos sociales, comunitarios enfocados a aspectos sociales y ambientales.

Implementar una campaña de promoción institucional.

Objetivo específico 3.2

Incrementar la captación de fondo anualmente.

Estrategias

Elaborar mecanismos de control y supervisión financiera en relación al presupuesto (Flujo de caja /proyectado).

Elaborar y ejecutar un plan de marketing.

Desarrollar programas de capacitación tanto a clientes internos/ externos.

Incentivar a los inversionistas mediante sorteos y cupones de viaje.

Establecer programas de captación de ahorro (acumulativo/ simple).

Mejorar la calidad de servicios financieros y complementarios.

Concretar alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y afines.

Incentivar económicamente a los clientes internos y externos.

Crear proyectos para financiamiento internacional.

Objetivo específico 3.3

Incrementar anualmente la colocación de créditos.

Estrategias

Incentivar económicamente a los asesores financieros en base a los montos recuperados y captados.

Concretar alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y afines.

Elaborar y ejecutar un plan de marketing.

Mejorar la calidad de servicios financieros y complementarios.

6.7.3.2.1.4. BSC. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Eje: Potencializar el talento humano.

Objetivo Macro 4

Mejorar el Sistema de Gestión y desarrollo del Talento Humano de la Coac. Migrantes del Ecuador Ltda., que permita contar con el personal altamente calificado y comprometido que cumpla con un nivel de desempeño promedio de competencias no menor al 90% hasta el 2017., e implantar un sistema de información o plataforma tecnológica moderna según los requerimientos de la **SEPS**.

Objetivo específico 4.1

Mantener el personal calificado y comprometido con la institución.

Estrategias

Gestionar y evaluar alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y afines.

Implementar un sistema de evaluación de desempeño e incentivos salariales.

Mejorar los canales de comunicación interno e integración entre todo el personal.

Alinear intereses individuales con los institucionales.

Objetivo específico 4.2

Ampliar conocimiento tecnológico

Estrategias

Cumplir con el requerimiento del organismo de control (Licencias).

Realizar inventario el Software y Hardware.

Efectuar una auditoría informática.

Negociar la posibilidad de adquirir un software a través de alianza estratégica.

Capacitar al talento de la entidad en las nuevas tecnologías informáticas financieras para incrementar la seguridad de las operaciones de captación y crédito.

Implementar procedimientos de control del sistema informático.

Objetivo específico 4.3

Implementar nuevos servicios financieros y complementarios

Estrategias

Elaborar y ejecutar un plan de marketing.

Coordinar con todas las áreas involucradas el proceso de lanzamiento.

Establecer equipo multidisciplinario para desarrollar los servicios financieros y mejoramiento continuo.

Revisar, potencializar, y concretar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas (pymes, microempresas, pequeñas empresas entre otras).

Tabla 32. Metas e indicadores financieros

No.	Objetivo		Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
1,1	Incrementar saldo promedio cartera crédito	Crecimiento de cartera	Cartera actual + cartera objetivo /cartera actual	22%	25%	25%	25%	25%
1,2	Reducir costos operativos	Manejo administrativo	Gastos Operativos / Activo Total	4%	4%	4%	4%	4%
1,3	Mantener un máximo de créditos en mora	Morosidad de cartera	Cartera improductiva /cartera bruta	5%	5%	5%	5%	5%

Elaborado por: Investigador.

Tabla 33. Iniciativas financieras

No.	Objetivo	Estrategia	Iniciativa	Presupuesto referencial
1,1	Incrementar saldo promedio cartera crédito	Contratar personal especializado en recuperación de cartera (mensajero financiero).	Capacitar al personal y Directivos en el manejo de información financiera	500 USD
1,2	Reducir costos operativos	Desarrollar programas de concientización para optimizar los recursos.	Capacitación en área de Coaching	500 USD
1,3	Mantener un máximo de créditos en mora	Reestructurar el trabajo del comité de crédito para incrementar la demanda de los productos y servicios financieros (anual).	Manual de Crédito reestructurado	400 USD

Elaborado por: Investigador.

Tabla 34. Metas e indicadores del cliente

No.	Objetivo	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	
2,1	Gestionar alianzas estratégicas	# alianzas por año	1	1	2	2	1	
2,2	Fidelizar a los asociados y clientes.	Nivel satisfacción	clientes satisfechos / total clientes	75%	80%	80%	90%	95%
2,3	Ampliar la cobertura en el mercado	Funcionamiento de la nueva oficina	1	1	1	1	2	
2,4	Captar nuevos socios/clientes	crecimiento del mercado	#cliente año 1 vs #cliente año 2	600	960	1056	1200	1500

Elaborado por: Investigador.

Tabla 35. Iniciativas clientes

No.	Objetivo	Estrategia	Iniciativa	Presupuesto referencial
2,1	Gestionar alianzas estratégicas	Coordinar con todas las áreas involucradas tanto en los procesos y convenios mutuos.	Plan de negocio reestructuración	1.000 USD
2,2	Fidelizar a los asociados y clientes.	Hacer uso de incentivos y promociones de ventas.	Plan de marketing	5.000 USD
2,3	Ampliar la cobertura en el mercado	Identificar mercados potenciales	Apertura de oficina	10.000 USD
2,4	Captar nuevos socios/clientes	Capacitar e instruir al personal nuevo y existente en la cooperativa.	Programa de capacitación en atención al cliente,	1.000 USD

Elaborado por: Investigador.

Tabla 36. Metas e indicadores de procesos internos

No.	Objetivo	Indicador		2013	2014	2015	2016	2017
3,1	Fortalecer la capacidad de gestión	Nivel de cumplimiento	objetivos ejecutados / objetivos planificados	50%	60%	60%	70%	80%
3,2	Incrementar la captación de fondo	Incremento de captación anual	captación año 1 vs captación 2	36%	40%	44%	47%	51%
3,3	Incrementar la colocación de créditos	% colocación	# créditos otorgados / # créditos planificados	27%	30%	39%	42%	47%

Elaborado por: Investigador.

Tabla 37. Iniciativas de procesos internos

No.	Objetivo	Estrategia	Iniciativa	Presupuesto referencial
3,1	Fortalecer la capacidad de gestión	Levantar y mejorar los procesos	Implementar la unidad de auditoria interna	1.000 USD
			Desarrollar el reglamento de Dietas	500 USD
3,2	Incrementar la captación de fondo	Elaborar mecanismos de control y supervisión financiera en relación al presupuesto (Flujo de caja /proyectado).	Desarrollar Manual de captación de fondo	400 USD
			Elaborar Manual de contabilidad	600 USD
			Elaborar flujo de caja/ proyectado	500 USD
3,3	Incrementar la colocación de créditos	Incentivar económicamente a los asesores financieros en base a los montos recuperados y captados.	Manual de riesgo financiero crediticio	1.000 USD

Elaborado por: Investigador.

Tabla 38. Metas e indicadores de aprendizaje y crecimiento

No.	Objetivo	Indicador		2013	2014	2015	2016	2017
4,1	Mantener el personal calificado	% de empleados con título de tercer nivel	Empleados con título de tercer nivel / total de empleados	50%	60%	60%	60%	70%
4,2	Ampliar conocimiento tecnológico	Numero de informes de seguridad informática	Numero de fallas de conexión en red actual - Numero de fallas anteriores / Numero de fallas de conexión de red del mes anterior	20%	20%	15%	10%	5%
4,3	Implementar nuevos servicios	% servicios	# servicios implantados/ # servicios planificados	1	2	2	2	2

Elaborado por: Investigador.

Tabla 39. Iniciativas de crecimiento y aprendizaje

No.	Objetivo	Estrategia	Iniciativa	Presupuesto referencial
4,1	Mantener el personal calificado	Mejorar los canales de comunicación interno e integración entre todo el personal.	Plan de desarrollo del talento humano	500 USD
4,2	Ampliar conocimiento tecnológico	Capacitar al talento de la entidad en las nuevas tecnologías informáticas financieras para incrementar la seguridad de las operaciones de captación y crédito.	Plan TIC (tecnología de información y comunicación)	400 USD
4,3	Implementar nuevos servicios	Establecer equipo multidisciplinario para desarrollar los servicios financieros y mejoramiento continuo	Proyecto para la creación de servicios financieros de ahorro y crédito	600 USD

Elaborado por: Investigador.

6.7.3.3. Mapa Estratégico

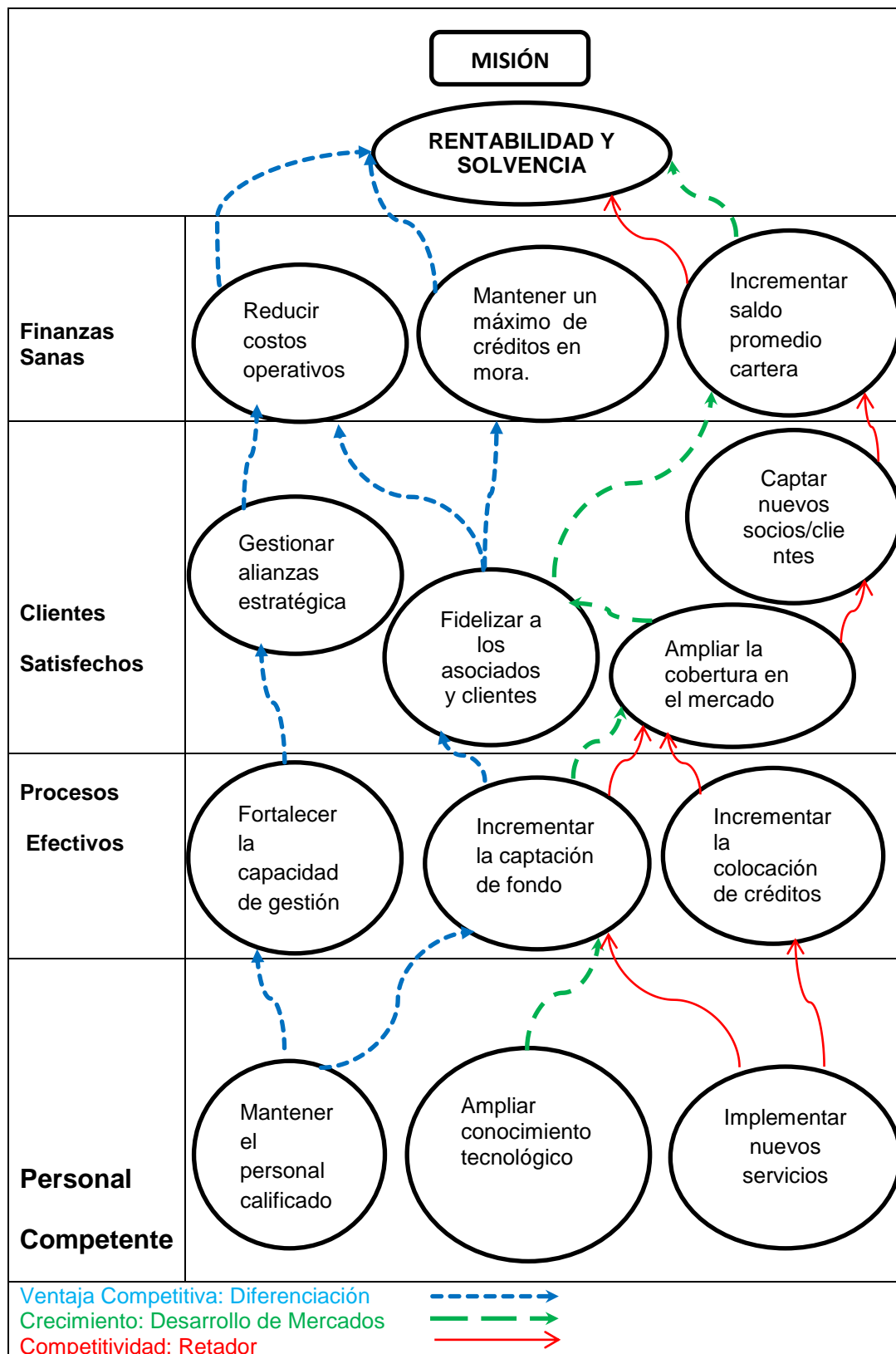


Gráfico 17: Mapa Estratégico.
Elaborado por: Investigador.

6.7.4. Fase 4: Normas para captar fondo (efectivo)

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador” Ltda., en uso de las atribuciones que le confiere la LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, Estatuto Social, y el Reglamento Interno de la Cooperativa, resuelve dictar el siguiente: Reglamento de Captación de Fondos.

Art. 1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador” Ltda., tiene la potestad de percibir recursos financieros de sus asociados, mediante instrumentos de captación tales como: depósitos a la vista, plazo fijo, ahorro programado, ahorro infantil (cliente) entre otras formas de captación de fondos.

Artículo.2.- Se brindara seguridad en cualquier tipo de depósitos del socio, y se reconocerá el interés generado por sus depósitos e inversiones de acuerdo a lo que estable el Banco Central del Ecuador mediante la tasa de interés referenciales.

Artículo.3.-La captación de fondos se regirá mediante los principios éticos institucionales y del asociado, en el cual informaran que sus depósitos provienen de actividades lícitas.

Artículo.4.- La cooperativa determinara el tarifario de costos y servicios de conformidad al monto y plazo por concepto de captaciones de la siguiente manera:

Tabla 40. Tarifario de Costos y Servicios

Tasa Pasivas Anuales - Depósitos de Ahorro				
Rangos	Socios		Clientes (Cuentas Infantiles)	
	Nominal	Efectiva	Nominal	Efectiva
Entre \$ 1 - \$500	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,3 %
De \$ 501- \$1.000	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,3 %
De \$1.001-\$2.500	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,3 %
De \$ 2.501-\$5.000	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,3 %
De \$ 5.001-\$10.000	1,2 %	1,3 %	1,2 %	1,3 %

De \$10.001 o más	1,3 %	1,4%	1,2 %	1,3 %
-------------------	-------	------	-------	-------

Tasa Pasivas Anuales - Depósitos a Plazo Fijo						
Rangos	Socio e Inversionista					
	De 31 -60 días		De 61 -90 días		De 91 -180 días	
	Nominal	Efectiva	Nominal	Efectiva	Nominal	Efectiva
De \$200 - \$500	4.50%	4,9%	4.75%	5.11%	5.00%	5,3%
De \$ 501- \$1.000	4.59%	5%	4.85%	5,2%	5.12%	5,4%
De \$1.001-\$5.000	5.00%	5,1%	5.25%	5,5%	5.50%	5,8%
De \$5.0001-\$10.000	5.11%	5,3%	5.37%	6%	5.63%	6,5%
De \$10.001 o más	5.15%	5,5%	6.25%	6,4%	6.45%	6,9%
Rangos	Socio e Inversionista					
	De 181 -270 días		De 271 -360 días		De 361 o más	
	Nominal	Efectiva	Nominal	Efectiva	Nominal	Efectiva
De \$200 - \$500	5.25%	5.5%	5.50%	5,7%	7.13%	7,8%
De \$501- \$1.000	5.38%	5,6%	5.64%	5,8%	7.80%	8,2%
De \$1.001-\$5.000	5.75%	6,2%	6.00%	6,9%	7.95%	8,5%
De \$5.0001-\$10.000	5.89%	7,22%	6.15%	8,2%	7.85%	8,7%
De \$10.001 o más	6.75%	7,25%	6.95%	8.52%	8.30%	9%

Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Investigador.

Nota: Las tasas pasivas se modificaran según los datos obtenidos del Banco Central mensualmente.

Tipos de Depósitos

Cuenta de Ahorro- Socio.- Es una cuenta de ahorro a la vista para mayores de 18 años de edad, sean personas naturales, jurídicas o asociaciones del mercado objetivo cuyo requerimiento primordial sea mejorar su nivel de vida y solvencia financiera. También son depósitos de ahorro con un periodo de durabilidad de 30 días, donde el socio podrá hacer depósitos continuos y retirar su dinero sin ningún tipo de restricción o necesidad de previo aviso.

Se podrá aperturar depósitos a la vista, mediante un contrato de depósito, los requisitos son:

- Cedula de identidad.
- Papeleta de votación.

- Cartilla de pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono).

-Foto tamaño carnet.

También, el monto establecido para la apertura es de \$ 20, el cual se distribuye de esta forma:

-Certificados de Aportación \$7.00

- Depósito de Ahorros \$ 10.00

- Seguro de desgravamen \$ 3.00

El Dólar Americano es la moneda de circulación nacional, los depósitos a la vista se mantendrán activos mientras acrediten el saldo mínimo establecido.

Saldo mínimo establecido \$ 4.00

Capitalización será mensualmente o sino será necesario ajustarse al **Art .90** de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Para el cálculo del interés se toma como referencia las tasas preestablecidas por el Banco Central del Ecuador.

NOTA. Se debe tomar en cuenta que al momento de la apertura, ya le acreditan los \$ 7 dólares en certificados de aportación.

Con esta cuenta el socio puede acceder a la gama de créditos que oferte la institución.

Cuenta de Ahorro Migrantito

Servicio financiero que está dirigido al segmento de mercado comprendido por niños menores a 15 años de edad, con el objetivo fundamental de desarrollar una cultura de ahorro y potenciar el mercado

futuro de captaciones para la cooperativa. La cuenta requiere de un representante legal, todos los retiros estarán condicionados a la firma del representante legal.

Requisitos

- Cedula de identidad o partida de nacimiento.
- Cartilla de pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono).
- Foto tamaño carnet.
- Cedula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Depósito inicial de \$ 5.

Las tasas se fijarán de acuerdo al lineamiento del Banco Central del Ecuador.

El saldo mínimo establecido es de \$1, y la capitalización se realizara de forma mensual.

Cuenta de Ahorro Migra-Futuro

Dirigido a las personas naturales y jurídicas con énfasis en la cultura de ahorro.

Tabla 41. Condiciones Mínimas en Plazos Establecidos

Denominación	Tiempo	Saldo Mínimo
Ahorro Anual	12 meses	\$ 20
Ahorro Bianual	24 meses	\$ 20

Elaborado por: Investigador.

Requisito

- Cedula de identidad o Ruc.
- Papeleta de votación.
- Cartilla de pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono).
- Foto tamaño carnet (representante legal).

Retiro

En el contrato correspondiente deberá establecerse el plazo con el cual deberá darse el previo aviso para los retiros y el monto máximo de éstos. Mínimo 12 meses a partir de la apertura.

El interés se calculará por el saldo promedio de las cuentas activas del depósito, y se ajustarán de acuerdo a los lineamientos del Banco Central.

Otra condición.- El servicio quedará inhabilitado cuando sobre pase los 90 días sin fondo, para su reactivación será necesario realizar un contrato de inversión de fondos.

Plazo Fijo

Todos los depósitos a plazo son sumas de efectivo (dinero como se lo conoce), dicho monto es entregado a una entidad financiera, como crédito por parte del depositante, a una tasa de interés por un periodo de tiempo. Está dirigido a las personas naturales y jurídicas (clientes, socios y no socios), mayores de edad y menores con representante legal; que buscan maximizar los rendimientos sobre sus ahorros.

Esta alternativa ofrece seguridad y flexibilidad en sus ahorros, para dicho depósito la entidad financiera fija el monto mínimo para trazar el convenio, pero hay que tomar en cuenta, el plazo comienza a partir de los 30 días en adelante. Estos depósitos sólo serán retirables al

cumplir el plazo establecido en el contrato. Pero existe excepción, como en el caso de una emergencia, la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, procederá a ayudar al socio inversionista con un microcrédito (tasa activa) que no sobrepase el 75% de la inversión existente, sin garante.

El encaje de un préstamo no se considera como depósito a la vista, solo es transferible para cancelar definitivamente la obligación contraída o se desbloquea el encaje cuando el socio ha concluido de pagar la deuda del crédito, permitiendo que dicho ahorro encaje se convierta en depósitos a la vista.

Art. 5.-La libreta de ahorros es personal e intransferible y contará con la siguiente información: Número de la cuenta, nombre del titular.

Art. 6.- El costo de servicios financieros en donde está incluida la tasa interés serán ajustadas a los parámetros establecidos por el Banco Central del Ecuador, y se calculara de acuerdo al saldo promedio de cada tipo de depósito y de conformidad a las políticas internas institucionales. Estas tasas podrán variar cuando la cooperativa publique el tablero de costos en servicios financieros dentro del portal web y oficinas con 15 días de anticipación.

Art.7.-Para cubrir las expectativas de los socios se realizara promociones y sorteos, tomando en cuenta las fechas festivas del calendario anual, las condiciones para estas promociones y sorteos será mediante la política interna de la cooperativa.

Art.8.-Los depósitos de cualquier índole que realice el socio en la cooperativa, estará sujeto a sigilo, por lo cual sus funcionarios administrativos y operativos no podrán proporcionar información de estados financieros de sus socios/clientes a terceros. Sosteniendo lo argumentado en el **Art. 95** de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Art.9.-La innovación en la prestación de servicios financieros y no financieros será aprobada por el nivel ejecutivo previo al informe final que se presente al consejo de Administración de la cooperativa en concordancia a los parámetros establecidos en la política interna institucional.

Art.10.- El socio/cliente declara que el dinero de sus depósitos de cualquier índole proviene de actividades lícitas, además, la cooperativa implantará mecanismos de control de lavado de activos, tal como manifiesta dentro del **Art. 93** Ley de Economía Popular y Solidaria.

Art. 11.- Las operaciones de cualquier tipo de depósitos se realizarán a través de un contrato diseñado internamente en la cual incluirá las condiciones, costos financieros e impuestos al rendimiento que el depósito genere.

Disposiciones Generales

Primera.- La responsabilidad de cumplir el presente Reglamento es de todos los empleados de la Cooperativa, el encargado de vigilar su cumplimiento será el Jefe Financiero.

Segunda.- En caso de incumplimiento del presente Reglamento, la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración y Gerencia General aplicarán las sanciones correspondientes de conformidad a lo establecido en el Régimen disciplinario, del Reglamento de Trabajo, el Reglamento Interno, y otras normas legales relacionadas con la materia.

Tercera.- Los asuntos de este Reglamento, en los que existiere duda o requieran de interpretación, serán resueltos por el Consejo de Administración, previo criterio técnico de Gerencia General y criterio jurídico del Departamento Legal de ser el caso.

Cuarta.- Los asuntos no previstos en este Reglamento, serán resueltos por la Gerencia General, siempre que no contraponga a la ley, al presente Reglamento o constituyan políticas; y, deberán ser comunicados al Consejo de Administración en el informe trimestral.

Quinta.- El presente Reglamento de Captación de Fondos entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

Dado y suscrito en la sede de sesiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”, ubicada en el cantón Ambato, a los 15 de Noviembre del 2013, a las 12h00.

6.8.- Administración de Propuesta

La propuesta será administrada por la Gerencia General y el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Migrantes del Ecuador Ltda.”

Consejo de Administración.

Tendrá la potestad de verificar el crecimiento económico- financiero institucional Trimestralmente.

Gerencia.

El nivel ejecutivo administrara y verificara el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la propuesta.

6.9.-Prevencion de la Evaluación

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones gerenciales eficientes, para evaluar es importante basarse en las siguientes preguntas básicas:

¿Quiénes solicitan evaluar?

El Gerente y Consejo de Administración de la Coac. “Migrantes del Ecuador” Ltda.

¿Por qué evaluar?

Se evalúa para conocer el alcance que permite la propuesta dentro de la organización.

¿Para qué evaluar?

Para que los clientes internos y externos vean el progreso de la cooperativa, a través de la optimización de los recursos financieros, materiales y Talento Humano existentes en la institución.

¿Qué evaluar?

Sera necesario evaluar las metas e iniciativas formuladas y los lineamientos de captación de fondos.

¿Quién evalúa?

El Consejo de Administración y vigilancia con el apoyo de la Gerencia General.

¿Cuándo evaluar?

Se evaluara en el mes de Diciembre del 2014 las iniciativas elaboradas, pero para controlar algunos indicadores de acuerdo a las perspectivas del Balance Scorecard se lo realizara mensualmente.

¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores financieros y de gestión establecidos en la planificación estratégica.

¿Con qué evaluar?

Con encuestas aplicadas al cliente interno y externo, también analizando los estados financieros de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- D. Goodstein, L., M. Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2001). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill.
- ABRIL, V. H. (2011). *Enfoques, Métodos y Técnicas De Investigación Científica*,. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/7.+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Administración _Uap. (2 de Enero de 2008). *Administración*. Recuperado el 2 de 12 de 2013, de <http://uapadministracion.blogspot.com/2008/01/que-es-empowerment.html>
- Administracion de Empresas. (Noviembre de 2009). *La Gestión Gerencial: Concepto E Importancia*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>
- Alfaro Gramajo, L. N. (27 de Agosto de 2012). *Incae.edu*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de <http://www.incae.edu/ES/blog/2012/07/26/intermediacion-financiera/>
- Alvarez, F. (15 de Febrero de 2013). *Mundo Administrativo*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de <http://mundoadministrativo.net/trabajo-en-equipo-definicion/>
- Angel, L., & Encinas, V. (31 de Enero de 2009). *Política Empresarial*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Baca, M., Moreno, W., Romero, A., & Membreño, A. (28 de Agosto de 2008). *Concepto e Introduccion a Las Finanzas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/7522021/Consepto-e-Introduccion-a-Las-Finanzas>
- Banco Central del Ecuador. (2009). » *Ley de Transparencia y Acceso a la Información* » *Ambito de Competencia* » *Servicios que ofrece* » *Análisis Riesgos* . Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000915>

- Bello R, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela Teoría y Práctica*. Caracas: Texto, C.A.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (enero de 2006). *Concepto, perspectiva y medida del crecimiento empresarial*. Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/7_31_concepto_%20perspectivas_medida_crecimiento_empresarial.pdf
- C. Merton, R., & Bodie, Z. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Mayo de 2012). *Reporte del Sistema Financiero CCG*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20mayo%20boletin%20ccg%20sistema%20financiero.pdf>
- Carreto, J. (2011). *Dirigiendo Pymes*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://dirigiendopymes.blogspot.com/2009/01/etica-y-valores-empresariales.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mcgraw -hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicación*. México: Mc Graw Hill.
- Creciendo Empresas. (12 de Noviembre de 2012). *Uso de las tecnologías en las empresas*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.creciendoempresas.com/mejora-continua/uso-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>
- El Comercio. (14 de Julio de 2012). *Tungurahua se congestiona de cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de http://www.elcomercio.com/pais/cooperativas-crecen-control_0_736126617.html
- Foxinver. (25 de Febrero de 2009). *Foxinver Spread Financiero*. Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de <http://www.foxinver.com/2009/02/25/spread-financiero/>
- Fund, I. M. (2000). *Manual de Estadísticas Monetarias y Financieras*. Washington - Estados Unidos: Cataloging -in - Publication -Data.
- García López, J. M. (Diciembre de 2011). *"El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso"*

humano en las organizaciones". Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de Contribucion a la Economia:
<http://www.eumed.net/ce/2011b/>

Gavilánez, M. (16 de Diciembre de 2011). *Repositorio de la Uta*. Recuperado el 7 de Marzo de 2013, de
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/978/browse?value=Gavil%C3%A1nez++Azogues%2C+Mery++Fabiola&type=author>

Gonzales. (2002). *Manual de Investigacion*. Fomento.

Grupo Océano. (2005). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona - España: Oceano.

Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la Investigacion*. Habana: Felix Varela.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Pilar Baptista , L. (2003). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Herrera, L., & otros. (2004). *Tutoria de la investtigation (Tecnicas de investigacion)*. Quito: Diemerino.

Ildfonso Grande, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.

López Mielgo, N., Montes Peón, J., & Vázques Ordás, C. (2007). *Como gestionar la innovacion en las pymes*. (La Coruña) España: Gesbiblo, S.L.

Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Martinez, A. (Julio de 2004). *Microcredito y Pobreza*. Recuperado el 7 de Marzo de 2013, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/amc/index.htm>

Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.

Morales, O. (2003). *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. Recuperado el 24 de Octubre de 2012, de En Manual para la elaboración y presentación de la monografía:
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf

- Mushuc Runa. (2009). *Mushuc Runa Certificados de aportacion*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.mushucruna.com/certificadoAportacion.php>
- Namakforoosh, N. (2003). Investigacion Descriptiva. En N. Namakforoosh Mohammad, *Metodologia de la investigacion* (págs. 91-92). Mexico: Limusa S.A.
- Nieves, F. (Octubre de 2006). *La Estrategia en la Administración*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm>
- Nunes, P. (26 de Agosto de 2012). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>
- Ochoa Setzer, G. (2009). *Aministración Financiera*. Mexico D.F: McGraw - Hill.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2004). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Bogota: Gestion 2000.
- Ortega, A. (2002). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS*. México.: McGraw Hill. .
- Ortiz , M. (24 de Mayo de 2006). *Universidad Rey Juan Carlos*. Recuperado el 11 de Marzo de 2013, de <http://eficiencia.urjc.es/bitstream/10115/5978/1/tesisOrtizdeUrbinaCriado.pdf>
- Oscus. (2013). *Oscus cooperativa de Ahorro y Credito Limitada Ahorros a la vista*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.oscus.coop/ahorros/ahorro-a-la-vista>
- Perdomo, A. (2004). *Elemetos basica de administracion financiera*. Mexico: Thomson learning.
- Pérez Alvarez, S. C. (2012). *la captacion de ahorros a la vista y su incidencia en la rentabilidad de Cooperativa de Ahorro y Credito Acción Tungurahua Ltda*. Ambato.
- Pérez Ramirez, J. (2002). *Contabilidad Bancaria*. Madrid: McGraw- Hill.

- Piattini, M., Vela, B., Marcos, E., & Calero, C. (2007). *Tecnología y Diseño de Bases de Datos*. Mexico: Alfaomega.
- Potter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Patria.
- Rodiles, F. (2004). *Fip unam.mx*. Recuperado el 17 de Agosto de 2013, de http://www.fip.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html. Octubre 2009.
- Smetoolkit.org. (2013). *Smetoolkit.org Herramientas de Pyme*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de Definicion de Gobierno Corporativo: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6739/Definici%C3%B3n-de-Gobierno-Corporativo>
- Soto, E., Dolan, S., & Johansen, O. (2005). *Decisiones en Ambiente de Incertidumbre*. Barcelona: Deusto.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estadísticas. (2012). *Notas Técnicas 5*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/.../Notas_Tecnicas_5.doc
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - SBIF(Chile). (2013). *BANCAFACIL*. Recuperado el 27 de Enero de 2014, de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2500000000000014&idCategoria=6>
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de www.pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/.../CAP%ECTULO%20III.doc
- Tribunal Supremo Electoral. (2008). *Proyecto de la Nueva Constitución*. Quito: TSE.
- Vallado, R. (2013). *Universidad Autónoma de Yucatán*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_introduccionalasfinanzas.pdf
- Vanhome, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). *Fundamentos de la administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Venegas, F. (2008). *Riesgos financieros y económicos Productos derivados y decisiones económicas*. Mexico: Cengage Learning.

- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones* .
Santiago de Chile: Universitaria. S.A.
- Vogel, M. (2003). *"El Balance Scorecard (BSC) - El Tablero de Comando"*.
Madrid: Prentice Hall.
- Westley, G. (5 de Marzo de 2013). *Futuros*. Recuperado el 5 de Marzo de
2013, de Revista Trimestral Latinoamericana Caribeña y Caribeña
de desarrollo sustentable:
http://www.revistafuturos.info/futuros13/coop_ahorro.htm
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Políticas
de Negocios*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de Estados
Financieros*. Mexico: McGraw - Hill.

ANEXO A

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE ING. FINANCIERA**

Objetivo: Investigar la fuente de información primaria en cuanto a los aspectos existentes en la organización, datos que ayudaran al proceso del análisis.

Lugar: Coac "Migrantes del Ecuador Ltda."	Fecha: Tiempo:		
Preguntas	Criterio	Interpretación	
11) ¿Cómo se establece la tasa que se paga a los socios en las captaciones?			
12) ¿La institución realiza análisis de liquidez? ¿Con que frecuencia?			
13) ¿Existe en la cooperativa una normativa que regule las inversiones?			
14) ¿Existen lineamientos dentro de la cooperativa para captar fondos de forma mensual?			
15) ¿Existe personal explicita para captar fondos?			
16) ¿Le han proporcionado capacitación en su área laboral?			
17) ¿Aplica la cooperativa las Tic (Tecnología de información y comunicación)?			
18) ¿La imagen de la cooperativa es solvente en relación a la competencia?			
19) ¿Considera que las actividades administrativas y la logística se realizan planificada mente?			
20) ¿Se efectúan reuniones a menudo de alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la empresa?			

ANEXO B

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE ING. FINANCIERA

Objetivo: Investigar la fuente de información primaria en cuanto a los aspectos existentes en la organización, datos que ayudaran al proceso del análisis.

Recomendaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con **X** un solo ítem. Su información será tratada de forma anónima.

1. ¿Cómo conoció los productos y servicios de la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”?
 1. Página Web, email ()
 2. Visita del ejecutivo de negocios ()
 3. Prensa, radio ()
 4. Otros (hojas volantes, publicidad estática, etc.) ()
2. ¿Con que frecuencia visita la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”?
 1. Cada semana ()
 2. Cada mes ()
 3. Cada seis meses ()
 4. Anualmente ()
3. ¿Cómo calificaría Usted la atención del personal con sus socios?
 1. Muy buena ()
 2. Buena ()
 3. Regular ()
4. ¿Qué tipo de depósitos realiza Usted en la cooperativa?
 1. Pago por Crédito ()
 2. Por Ahorro ()
 3. Plazo Fijo ()
 4. Certificado Aportación ()

Nota: Si Usted ha marcado con X a PLAZO FIJO responda la pregunta 5.

5. ¿Qué porcentaje le pagan por sus depósitos a Plazo fijo?
 1. Entre 6 % - 8% ()
 2. Entre 9 % - 12% ()
6. ¿Considera Usted, que al no ahorrar, cancelar una cuota de un crédito e invertir en la cooperativa “Migrantes del Ecuador Ltda.”, afecta su crecimiento como institución financiera?
 1. Si ()
 2. No ()

3. Desconoce ()
7. ¿Sabía Usted, que por sus ahorros e inversiones la cooperativa le paga un interés?
1. Si ()
2. No ()
3. Desconoce ()
8. ¿Cree usted, que la imagen de la cooperativa Migrantes está decayendo respecto a la competencia?
1. Si ()
2. No ()
3. Desconoce ()
9. ¿Con que frecuencia participa en los eventos empresariales organizados por la cooperativa?
1. Siempre ()
2. A veces ()
3. Nunca ()
10. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación?
1. Cultura de ahorro ()
2. Servicio al cliente ()
3. Otros ()

Gracias por su colaboración.

ANEXO C

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Contamos con personal con experiencia en micro-finanzas		X	
Voluntad de los Directivos en fortalecer la Cooperativa		X	
Aceptación de los productos de microcrédito por parte de los socios	X		
Ubicación geográfica de las agencias		X	
Espacio físico adecuado		X	
Cumplimiento de obligaciones idóneo	X		
Costos bajos		X	
Flexibilidad en la concesión de créditos		X	
Concentración de depósitos a plazo fijo	X		
Pertenecer al segmento 2 de la SEPS		X	
Existencia de normativa para los diferentes departamentos			X
OPORTUNIDADES			
Acceso a planes de financiamiento de organismos nacionales e internacionales	X		
Crecimiento del sector micro-empresarial		X	
Existencia de instituciones que brindan servicios de asesoría técnica y financiera	X		
Asistencia técnica y capacitación externa		X	
Alianzas estratégicas	X		
Demanda insatisfecha	X		
Población económicamente activa urbano y rural		X	
Fortalecimiento de la normativa del sistema cooperativo	X		

MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2012/12/31 AGENCIA MATRIZ (AMBATO) ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES	
1101	Caja	31,239.94
110105	Efectivo	6,557.94
110110	Caja Chica	6,357.94
1103	Bancos Y Otras Instituciones Financi	200.00
110310	Bancos E Instituciones Financieras	13,278.30
1104	Efectos De Cobro Inmediato	13,278.30
110405	Cheques Pais	11,403.70
14	CARTERA DE CREDITOS	
1402	Cartera De Créditos De Consumo Por V	58,845.97
140205	De 1 A 30 Días	74.15
140210	De 31 A 90 Días	11,161.55
140215	De 91 A 180 Días	15,901.62
140220	De 181 A 360 Días	20,374.53
140225	De Más De 360 Días	11,334.12
1403	Cartera De Créditos De Vivienda Por	2,999.94
140305	De 1 A 30 Días	213.36
140310	De 31 A 90 Días	666.68
140315	De 91 A 180 Días	941.95
140320	De 181 A 360 Días	1,140.88
140325	De Más De 360 Días	37.07
1404	Cartera De Créditos Para La Microemp	195,060.93
140405	De 1 A 30 Días	126,429.70
140410	De 31 A 90 Días	14,100.72
140415	De 91 A 180 Días	14,002.81
140420	De 181 A 360 Días	21,466.61
140425	De Más De 360 Días	19,061.09
1412	Cartera De Créditos De Consumo Que N	3,926.74
141205	De 1 A 30 Días	622.90
141210	De 31 A 90 Días	1,046.00
141215	De 91 A 180 Días	1,253.58
141220	De 181 A 360 Días	826.89
141225	De Más De 360 Días	179.37
1413	Cartera De Créditos De Vivienda Que	250.00
141305	De 1 A 30 Días	250.00
1414	Cartera De Créditos Para La Microemp	5,217.69
141405	De 1 A 30 Días	915.28
141410	De 31 A 90 Días	1,500.49
141415	De 91 A 180 Días	1,708.84
141420	De 181 A 360 Días	913.70
141425	De Más De 360 Días	179.37
1422	Cartera De Créditos De Consumo Venci	3,016.93
142205	De 1 A 30 Días	874.12
142210	De 31 A 90 Días	1,958.92
142215	De 91 A 180 Días	183.89
1423	Cartera De Créditos De Vivienda Venc	1,875.00
142310	De 31 A 90 Días	125.00
142315	De 91 A 270 Días	750.00
142320	De 271 A 360 Días	375.00
142325	De 361 A 720 Días	625.00
1424	Cartera De Créditos Para La Microemp	3,826.28
142405	De 1 A 30 Días	1,060.32
142410	De 31 A 90 Días	1,123.47
142415	De 91 A 180 Días	1,642.49
1499	(provisiones Para Créditos Incobrabl	-9,588.19
149910	(cartera De Créditos De Consumo)	-2,909.69
149915	(cartera De Créditos De Vivienda)	-2,755.42
149920	(cartera De Créditos Para La Micro	-3,923.08
16	CUENTAS POR COBRAR	
1601	Intereses Por Cobrar De Operaciones	248.87
		78,070.76

MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2012/12/31 AGENCIA MATRIZ (AMBATO) ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
160105	Interbancarios Vendidos	248.87	
1603	Intereses Por Cobrar De Cartera De C		14,114.94
160310	Cartera De Créditos De Consumo	4,613.32	
160315	Cartera De Créditos De Vivienda	779.19	
160320	Cartera De Créditos Para La Microe	8,722.43	
1604	Otros Intereses Por Cobrar		131.79
160490	Otros	131.79	
1690	Cuentas Por Cobrar Varias		63,575.16
169005	Anticipos Al Personal	42,692.27	
169090	Otras	20,882.89	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		16,311.92
1805	Muebles, Enseres Y Equipos De Oficin		4,774.94
180505	Muebles, Enseres Y Equipos De Ofic	4,774.94	
1806	Equipos De Computación		5,370.03
180605	Equipos De Computación	5,370.03	
1807	Unidades De Transporte		7,810.46
180705	Unidades De Transporte	7,810.46	
1890	Otros		4,979.47
189005	Otros	4,979.47	
1899	(Depreciación Acumulada)		-6,622.98
189915	(muebles, Enseres Y Equipos De Oficina)	-756.81	
189920	(Equipos De Computación)	-3,575.85	
189925	(unidades De Transporte)	-1,606.37	
189940	(otros)	-683.95	
19	OTROS ACTIVOS		70,396.18
1904	Gastos Y Pagos Anticipados		2,321.80
190410	Anticipos A Terceros	2,321.80	
1905	Gastos Diferidos		16,884.33
190505	Gastos De Constitución Y Organización	13,114.34	
190520	Programas De Computación	6,000.00	
190599	(amortización Acumulada Gastos Dif	-2,230.01	
1906	Materiales, Mercaderías E Insumos		71.82
190610	Mercaderías De Cooperativas	71.82	
1990	Otros		7,280.83
199005	Impuesto Al Valor Agregado Iva	3,793.10	
199010	Otros Impuestos	1,076.43	
199015	Depositos En Garantía Y Para Impor	2,300.00	
199099	Cauciones	111.30	
1999	(provisión Para Otros Activos Irrecu		43,837.40
199999	Cuentas Transitorias	43,837.40	
	TOTAL ACTIVO		\$461,452.09

PASIVOS

21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-316,943.16
2101	Depositos A La Vista		-127,690.53
210135	Depositos De Ahorro	-127,690.53	
2103	Depositos A Plazo		-189,252.63
210305	De 1 A 30 Dias	-10,600.00	
210310	De 31 A 90 Dias	-5,000.00	
210315	De 91 A 180 Dias	-83,170.00	
210320	De 181 A 360 Dias	-90,482.63	
25	CUENTAS POR PAGAR		-35,666.56
2501	Intereses Por Pagar		-27,282.72
250105	Depositos A La Vista	-388.60	
250115	Depositos A Plazo	-26,894.12	
2503	Obligaciones Patronales		-6,914.76
250305	Remuneraciones	-1,746.51	
250310	Beneficios Sociales	-4,093.27	

Fecha Impresión: 2013/04/26 11:39:31

Pag : 2 de 4

DEL ECUADOR LTDA
GENERAL
 BALANCE - 2012/12/31 AGENCIA MATRIZ (AMBATO) ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
250315	Aportes Al less	-761.82	
250320	Fondo De Reserva	-58.53	
250325	Participacion A Empleados	-254.63	
2504	Retenciones		-1,263.82
250405	Retenciones Fiscales	-1,195.48	
250490	Otras Retenciones	-68.34	
2506	Proveedores		-205.26
250605	Proveedores De Servicios	-86.97	
250610	Proveedores De Bienes	-118.29	
TOTAL PASIVOS			\$-352,609.72

PATRIMONIO

31 CAPITAL SOCIAL			
3103	Aportes De Socios		-103,831.23
310305	Aportes De Socios	-103,831.23	
32 RESERVAS			
3201	Legales		-595.19
330105	Legales	-595.19	
36 RESULTADOS			
3601	Utilidades O Excedentes Acumulados		-1,724.21
360105	Utilidades O Excedentes Acumulados	-1,724.21	
TOTAL PATRIMONIO			\$-106,150.63
EXEDENTE			\$-2,691.74
PASIVO + PATR :			\$-461,452.09

71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

7102	Intereses Vencidos		6,668.71
710210	Cartera De Créditos De Consumo		7,213.88
710215	Cartera De Créditos De Vivienda	1,539.98	
710220	Cartera De Créditos Para La Microe	378.44	
7109	Intereses En Suspenso	5,295.46	
710910	Cartera De Créditos De Consumo		-545.17
710915	Cartera De Créditos De Vivienda	-101.13	
710920	Cartera De Créditos Para La Microe	-195.50	
72	DEUDORAS POR CONTRA	-248.54	
7202	Intereses Vencidos		-6,668.71
720210	Cartera De Consumo	-7,213.88	
720215	Cartera De Vivienda	-1,539.98	
720220	Cartera De Microcredito	-378.44	
7209	Intereses En Suspenso	-5,295.46	
720905	Intereses En Suspenso	545.17	
73 ACREEDORAS POR CONTRA			
7301	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer		-55,190.00
730110	En Garantia	-55,190.00	
74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			
7401	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer		55,190.00