



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD ENTRE COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LOJA Y PROPUESTA  
ESTRATÉGICA. CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN  
SEBASTIÁN. PERIODO 2008-2012**

**DIANA PAOLA MOROCHO PASACA**

**Jorge Moncayo Lara, MBA., Mentor y Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Magíster en Administración en Banca y Finanzas

Quito, septiembre 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Posgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

Estudio de la competitividad entre Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja y propuesta estratégica. Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián. Periodo 2008-2012G

**Diana Paola Morocho Pasaca**

Jorge Moncayo MBA.  
Director de Tesis

\_\_\_\_\_

Cesar Cisneros MBA.  
Director de la Maestría en Administración Bancaria y Finanzas  
Miembro del Comité de Tesis

\_\_\_\_\_

Cecil Aguirre MBA.  
Miembro del Comité de Tesis

\_\_\_\_\_

Thomas Gura, MBA, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
para el Desarrollo y Economía.

\_\_\_\_\_

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.  
Decano del Colegio de Posgrados

\_\_\_\_\_

Quito, septiembre 2014

## © PÁGINA DERECHOS DE AUTOR

En este documento certifico que he leído la política de propiedad intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la política.

De la misma manera autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

### FIRMA

---

Nombre: Diana Paola Morocho Pasaca

C.I.: 1104253057

Fecha: Quito, septiembre 2014

## **DEDICATORIA**

A mi hija Sarai, por ser mi inspiración como motor de superación, desde 6 meses de edad tuvo que sobrellevar mi ausencia y, que ahora con cuatro añitos de vida celebra conmigo una meta más, fruto de mi esfuerzo y dedicación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento a Dios por sus bendiciones en cada uno de mis objetivos, así también un agradecimiento muy sincero a la Universidad San Francisco de Quito, a los docentes de posgrado en especial al Dr. Matías Santana, Cesar Cisneros, Magdalena Barreiro profesores de la maestría, quienes me impartieron los conocimientos adquiridos, y finalmente quiero agradecer a la MBA Candy Abad y MBA Jorge Moncayo quiénes me orientaron para presentar este trabajo de investigación.

## RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad, conocer cuáles son los principales factores que inciden al desempeño competitivo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Loja, y con ello establecer una propuesta estratégica enfocada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja, con el objetivo de brindar un herramienta importante para su posicionamiento en el entorno donde se desenvuelve.

Los resultados obtenidos reflejan que la inversión en investigación y desarrollo, capacitaciones al personal, innovación, conocimiento de competencia, así como el estudio de los factores externos son un punto clave para ser competitivos en el mercado.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to know what are the main factors that affect the competitive performance of the cooperatives of savings and credit from the city of Loja, and thereby establish a proposed strategic focus to the Cooperativa de Ahorro y Credito San Sebastian from the city of Loja, with the aim of providing an important tool for its positioning in the environment where it operates.

The results reflect that investment in research and development, training personnel, innovation, knowledge of competition as well as the study of the external factors are a key point to be competitive in the market.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>13</b>
<b>El problema.....</b>	<b>15</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>18</b>
<b>Contexto y marco teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>El propósito del estudio. ....</b>	<b>23</b>
<b>Definición de términos .....</b>	<b>24</b>
<b>Presunciones del autor del estudio .....</b>	<b>26</b>
<b>Supuestos del estudio .....</b>	<b>26</b>
<b>Géneros de literatura incluidos en la revisión.....</b>	<b>27</b>
<b>Pasos en el proceso de revisión de la literatura .....</b>	<b>27</b>
<b>Formato de la revisión de la literatura.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>Universo.....</b>	<b>28</b>
<b>Tamaño del mercado .....</b>	<b>29</b>
<b>Justificación de la metodología seleccionada.....</b>	<b>29</b>
<b>Herramienta de investigación utilizada.....</b>	<b>30</b>
<b>Descripción de participantes .....</b>	<b>30</b>
Número.....	30
Género.....	30
<b>Nivel socioeconómico.....</b>	<b>31</b>
<b>Fuentes y recolección de datos.....</b>	<b>31</b>
<b>Métodos de investigación.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>31</b>
<b>Detalles del análisis .....</b>	<b>32</b>
Análisis Externo.....	32
Producto interno bruto.....	32
Inflación.....	34
Tasa de Interés.....	36
Análisis de la competencia.....	37
Entorno Competitivo.....	58
Productos sustitutos.....	59
Poder de negociación de los clientes.....	62
Rivalidad entre competidores.....	62
Análisis interno.....	63
<b>Análisis de la cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián.....</b>	<b>79</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>79</b>
<b>Misión Institucional.....</b>	<b>80</b>
<b>Visión Institucional.....</b>	<b>80</b>
<b>Valores Institucionales.....</b>	<b>80</b>
<b>Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián.....</b>	<b>81</b>
Propuesta.....	85
Objetivo General.....	85
Objetivo estratégico 1.....	85
Objetivo estratégico 2.....	88
Objetivo estratégico 3.....	90
Objetivo estratégico 4.....	91

Objetivo estratégico 5.....	93
Objetivo estratégico 6.....	95
<b>Importancia del estudio.....</b>	<b>97</b>
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>Respuesta a la pregunta de investigación .....</b>	<b>98</b>
<b>Limitaciones del estudio .....</b>	<b>99</b>
<b>Resumen general .....</b>	<b>99</b>
<b>CAPITULO 6: RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO A: ENCUESTA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO B: TABULACIÓN.....</b>	<b>109</b>

## TABLAS

Tabla 1. Cooperativas de ahorro y crédito de la Ciudad de Loja.....	26
Tabla 2: Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan el Loja.....	36
Tabla 3: Clasificación de CAC por segmento.....	36
Tabla 4: Parámetros de segmentación de CAC.....	37
Tabla 5: Total de Activos CAC.....	37
Tabla 6: Productos y Servicios de CAC de la ciudad de Loja.....	38
Tabla 7: Ingresos de CAC.....	39
Tabla 8: Composición de Cartera.....	40
Tabla 9: Indicador de liquidez.....	41
Tabla 10: Indicador de Eficiencia.....	42
Tabla 11: ROE y ROA.....	42
Tabla 12: Variación del Activo total del segmento 4.....	44
Tabla 13: Variación de Cartera de Crédito del segmento 4.....	45
Tabla 14: Variación del Pasivo del segmento 4.....	45
Tabla 15: Variación de Ingresos y Gastos del segmento 4.....	47
Tabla 16: Indicador de eficiencia del segmento 4.....	48
Tabla 17: ROE y ROA del segmento 4.....	49
Tabla 18: Análisis Horizontal de la CAC San Sebastián .....	52
Tabla 19: Indicadores Financieros de la CAC San Sebastián .....	54
Tabla 20: Pasos para la constitución de cooperativa de ahorro.....	59
Tabla 21: Características del entorno Financiero .....	71
Tabla 22: Matriz Foda .....	81
Tabla 23: Matriz de estrategias.....	82
Tabla 24: Años que tienen las cooperativas.....	107
Tabla 25: Tendencia de Ingresos.....	107
Tabla 26: Definición de mercado objetivo.....	107
Tabla 27: Información de la competencia.....	107
Tabla 28: Determinación del mercado objetivo.....	108
Tabla 29: Capacitación del personal.....	108
Tabla 30: Desarrollo de actividades de I &D.....	108
Tabla 31: Tipos de I &D.....	109
Tabla 32: Factores que limitan la innovación .....	109
Tabla 33: Introducción de nuevos productos.....	109
Tabla 34: Cantidad de productos.....	110
Tabla 35: Herramientas para evaluar .....	110
Tabla 36. Tipos de herramienta.....	110
Tabla 37. Periodicidad de resultados .....	111
Tabla 38. Adaptación de requerimientos.....	111
Tabla 39. Participación de los socios .....	111
Tabla 40. Programa de incentivos .....	111
Tabla 41. Tipos de incentivos.....	112

## FIGURAS

Figura 1: Participación de las actividades financieras en el PIB.....	31
Figura 2. Inflación.....	33
Figura 3. Tasa de Interés pasiva.....	35
Figura 4. Tasa de Interés activa.....	35
Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter .....	57
Figura 6. Años que tienen las cooperativas.....	61
Figura 7. Tendencia de ingresos.....	62
Figura 8. Definición de mercado objetivo.....	63
Figura 9. Información de la competencia.....	64
Figura 10. Determinación de tarifas y tasas .....	65
Figura 11. Capacitación del personal.....	66
Figura 12. Desarrollo de actividades de I &D.....	68
Figura 13. Tipos de I &D.....	68
Figura 14. Factores que limitan la innovación .....	69
Figura 15. Introducción de nuevos productos.....	70
Figura 16. Cantidad de productos.....	70
Figura 17. Herramientas para evaluar .....	72
Figura 18. Tipos de herramienta.....	72
Figura 19. Periodicidad de resultados .....	73
Figura 20. Se adapta a los requerimientos de los clientes.....	74
Figura 21. Participación de los socios.....	75
Figura 22. Programa de incentivos .....	76
Figura 23. Tipos de programas de incentivos.....	76

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

La banca en la ciudad de Loja ha ido posicionándose en el sector financiero ha logrado estar entre los primeros lugares, mientras que las cooperativas de Ahorro y Crédito, si bien se han multiplicado en el medio, presentan un crecimiento más lento, ya que sus administradores no consideran o dejan de lado la importancia de investigar los factores que promueven su competencia. Ésta falta de estudio de la competitividad de este sector, es en gran medida una causa de su poca participación en el mercado, asimismo se suman la carencia de recursos económicos, de lineamientos estratégicos, de conocimiento de la complejidad del entorno, y demás circunstancias que frenan su competitividad.

En este sentido, se busca establecer los factores de carácter interno y externo que son determinantes para explicar la competitividad de la cooperativas y en particular de la cooperativa San Sebastián, con el propósito de extraer conclusiones y elaborar una propuesta que, alineada al cumplimiento de sus objetivos, le permita obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que le garantice un posicionamiento en el mercado.

### **Antecedentes**

“El sistema financiero de un país está formado por los conjuntos de instituciones, medios y mercados, cuyo fin principal es canalizar el ahorro que generan las unidades de inversión con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. (...)” (Calvo, Parejo, Rodríguez & Cuervo, 2010, p.1). El sistema financiero por tanto cumple la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de

con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con déficit).

La importancia del sistema financiero es de gran magnitud en la sociedad, su rol es fundamental en el direccionamiento de recursos a los sectores donde tienen déficit, la canalización la hacen de forma directa o a través de instituciones de segundo piso. Los recursos financieros que ofrece, permiten la generación de ingresos y la expansión productiva.

La banca ha experimentado altibajos que afectaron en gran medida a su reputación, tal es el caso sucedido en el año 1999, con la quiebra de algunos de sus instituciones; el congelamiento de ahorros, el cambio de moneda del sucre al dólar, son entre otros factores los que incidieron en la desestabilización de este sector, forjando un duro golpe a la economía y a las familias que en aquel entonces depositaron su confianza en el sistema financiero. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil, a raíz de la crisis, los bancos dejaron de ser populares, y las cooperativas disfrutaron un auge que hoy en día las coloca en un lugar muy importante en el mercado por la imagen que han proyectado. (CCG, 2012, p.1)

Sin embargo, no todas las cooperativas han experimentado al mismo nivel decrecimiento y posicionamiento, el problema sustancial es el débil empoderamiento de los dirigentes que se refleja en la mínima participación de los procesos de fortalecimiento institucional por tal motivo se requiere un análisis de la competitividad que existe entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja, mediante la identificación de sus fortalezas, la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos y servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras instituciones o la información que se dispone al interior. (Aragón A. & Rubio A., 2005)

La Asociación Española de Contabilidad y Administración define la competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas competitiva que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa (AECA, 2010).

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Así mismo indica que para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

En este contexto, el análisis comprenderá el estudio de los factores externos e internos, que definen el nivel competitivo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja, para poder llegar a comprender por qué de su limitada competitividad y con ello definir una propuesta para la cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián, encaminada a desarrollar una ventaja competitiva que le permita lograr posicionarse en el mercado a nivel local y nacional.

### **El problema**

Hoy en día, las exigencias del mercado determinan que las organizaciones cooperativas y no cooperativas estén a la orden del día del entorno competitivo en que se desenvuelven, siendo imprescindible que sean tomados en cuenta factores claves, internos y externos, para medir y establecer el nivel de competitividad existentes en cada una de ellas, con ello definir una ventaja

competitiva que le permita ganar en términos cuantitativos y cualitativos, mayor protagonismo en el mercado. Según Kotler (1994) una ventaja competitiva sostenible se consigue gestionando íntegramente la cadena de valor y maximizando el valor entregado al cliente, y como ya se mencionó anteriormente, los cambios constantes de las preferencias del mercado hace que, se deba monitorear continuamente las preferencias y necesidades de los clientes; para ello debe tener herramientas que le permita evaluar el entorno, y poder obtener información del mercado, lo que conseguirá establecer medidas eficientes que permitan aprovechar las oportunidades que se le presenten.

El relevante papel de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía como entidades de intermediación financiera, y por tener mayor crecimiento en número en comparación de la misma banca, ha sido un tema de gran importancia, no obstante en la actualidad es evidente la escasez de estudios sobre el tema, habitualmente, los análisis realizados han excluido a éstas y se han centrado en la Banca.

En la ciudad de Loja, existe un importante número de empresas dedicadas a la intermediación financiera, bancos, cajas y cooperativas de ahorro y crédito, estas últimas han recibido una mayor demanda de sus productos y servicios a raíz de la inestabilidad de la banca ocurrida en el año 1999. (BucheliJ. & Román J., 2005); según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013), hoy se cuenta con 33 cooperativas bajo su control.

Por otro lado principales causas de la falta de desarrollo competitivo de las cooperativas, lo señala en la Revista de la ingeniería industrial, (2010, p.4):

La Falta de Misión y Visión

El desconocimiento de las fortalezas y debilidades



Una estructura de organizacional deficiente, con poder centralizado

La carencia de objetivos

La falta de política, procedimientos, evaluación y seguimiento.

No disponer de indicadores que evalué la rentabilidad de la empresa.

La carencia de un sistema de evaluación de desempeño.

Una comunicación deficiente

Los ineficientes controles administrativos

El desinterés por los aspectos jurídicos.

En consecuencia, estas variables limitan el desarrollo económico de las cooperativas, acentuando la desigualdad de crecimiento de este sector; la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián, que viene operando desde el año 2007, no ha tenido la misma evolución de otras cooperativas de similar existencia, a consecuencia de la falta de estrategias que le permita obtener una ventaja competitiva, pues la carencia de un planificación y organización, hacen que no aproveche ciertas oportunidades que se les presentan y que traigan como consecuencia bajos resultados financieros. Por lo que es necesario realizar un estudio de los factores que generan la competitividad entre cooperativas de ahorro y crédito. (Brian J., Mintzberg H.&Voyer, J, 1997, p. 69).

Por lo expuesto el estudio va encaminado a establecer un diagnóstico del mercado, determinar las variables que inciden en la competitividad y con ello establecer una propuesta estratégica que favorezca en la creación de un valor agregado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto la información interna y influye en la generación de estrategias competitivas en la Cooperativas de Ahorro y Crédito San Sebastián de la Ciudad de Loja?

## **Contexto y marco teórico**

En la presente investigación se considerarán aspectos económicos externos e internos que afectan a la competitividad. Entre los primeros se incluyen aquellos de naturaleza macroeconómica, institucional o sectorial. Los segundos abarcan los concernientes a la organización interna de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los factores macroeconómicos, juegan un papel importante la toma de decisiones. Las instituciones actúan aprovechando una oportunidad o contrarrestando posibles amenazas; Por su parte, es fundamental el estudio de factores internos para definir las fortalezas de la cooperativa frente a su competencia, incluyendo la tecnología, los conocimientos, la innovación, el recurso humano entre otros factores disminuyendo así su vulnerabilidad a cambios del entorno.

A partir del conocimiento profundo de las organizaciones, y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos clave de su éxito competitivo, se pueden definir estrategias que les permitan dar respuesta a las modificaciones de su entorno competitivo.

Las cooperativas de ahorro y crédito han desarrollado metodologías a raíz de la caída de credibilidad del sistema bancario, experimentando un sistemático crecimiento en casi todos sus indicadores financieros, mostrándose como

referentes válidos en tiempos de crisis; así lo demuestran sus orígenes que se remonta en la época de la revolución industrial.

Esta época se caracterizó por el cambio radical en los medios de producción, que trajo secuelas para la clase trabajadora, debido a los siguientes factores: Remuneraciones bajas y en especie, incremento de las desigualdades sociales, con la formación de monopolios que abarcaban la producción, manejaban los precios y establecían crédito para la adquisición de bienes. Ante esta situación la clase obrera decide organizarse para convertirse, a través de la suma de esfuerzos, en sus propios proveedores de productos (Lozano, 2009).

Esta suma de esfuerzos enfocada al bien común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros da inicio a las cooperativas.

Las cooperativas nacen con la conformación de grupos de personas, son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicamente, a fin de satisfacer una variedad gama de necesidades. Se basa en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados y atienden a los intereses socioeconómicos de estos. (García J., Via Llop J.& Xirinacs D., 2006).

Aunque las cooperativas sean creadas sin finalidad de obtención de beneficios económicos, la gran mayoría tienen como objeto principal aumentar la rentabilidad de sus miembros fundadores. Por tanto, también en el sector la eficacia económica y la competitividad siguen siendo requisitos previos a la supervivencia en el mercado.

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario General (2011). Art. 81. "Las 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 Ley” (p.46)

El mercado objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito, apunta a segmentos socioeconómicos medios y bajos de personas, y a pequeñas empresas (microcréditos), siendo el principal producto ofrecido el crédito de consumo y el microcrédito.

Solano R., (2001) menciona los tipos de productos y servicios que comúnmente ofrece el sector financiero son:

Depósitos de ahorros que representan el valor que los socios depositan en sus cuentas y a cambio les pagan un mínimo porcentaje que se denomina tasa pasiva y el interés generado está a disposición inmediata.

Depósitos a plazo fijo constituye el valor que los socios depositan a un cierto tiempo que puede ser de 30, 60,90 a 360 días, y componen la principal fuente de financiamiento, su tasa de interés es más alta que los depósitos de ahorro.

Las captaciones tanto de ahorro como depósitos a plazo constituirán fuente de recursos para otorgar los créditos; Los créditos componen el principal producto que ofrecen a los socios y constituye un acto de solidaridad y confianza (p.175).

Las cooperativas de ahorro y crédito deben innovar sus productos y servicios pensando en las necesidades actuales de los socios con el fin de no solo garantizar el cumplimiento de su misión, sino también mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener resultados económicos favorables, logrando así ser competitivas.

La competitividad abarca un conjunto de variables que utilizadas eficazmente hace que, una empresa tenga una ventaja ante la competencia, permitiéndole sobrevivir en el mercado y ganar posición; La innovación es el elemento clave que explica la competitividad.

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones" (Porter 1990, p.163).

Porter (1985) hace referencia que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores.

Por lo tanto la ventaja competitiva asegura la continuidad de generación de nuevas oportunidades con beneficios y crecimiento económico y disminuyen la vulnerabilidad de las empresas cooperativas y no cooperativas, con la finalidad de ganar un posicionamiento en el mercado y generar mayor valor a la entidad como tal.

Así también Porter & Kramer (2011) señalan que para el éxito de la teoría de la estrategia en una empresa se debe:

Crear una propuesta de valor diferencial que satisfaga las necesidades de un conjunto seleccionado de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva a partir de saber cómo configurar la cadena de valor, o el conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción, venta, entrega y servicios de postventa de sus productos o servicios. (p.17)

Por todo ello consideran que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente el principio de valor compartido, por una parte valor para la

empresa y por otro valor para la sociedad que se complementan. Estas tres formas complementarias que Porter & Kramer (2011) señalan son:

- 1.- Nuevos mercados y productos.
2. - Redefiniendo la productividad en la cadena de valor y,
3. -Creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster. (p.15)

En este contexto, cada una de estas formas, parte del círculo virtuoso de valor compartido, apuntando a generar el máximo valor para la empresa y para la sociedad, generando una relación directa entre empresa y el bienestar social.

En el Ecuador es nuevo el paradigma el valor compartido, que las empresas aún no han emprendido la tarea de incluir en la estrategia del industria; Una empresa al desarrollar sus actividades económicas socialmente responsables, mejorarían su imagen resaltándose entre la competencia y puede apuntar a crear el máximo valor para la empresa y para la sociedad, sin embargo para lograr aquello se debe transformar el modelo del negocio lo que acarrearían costos.

En el contexto competitivo las tácticas de negocio son creadas sin considerar la parte social, buscando permanente alternativas a través del conocimiento del entorno y aprovechando la tecnología, con la finalidad de producir más y mejor con menos recursos con el fin de promover el crecimiento económico.

Al referirse del entorno se hace hincapié a las variables internas y externas o también denomina macro y microentorno. Rodolfo E. Biasc (2001) los define así:

El Macroentorno es la parte del entorno donde las acciones de la empresa no tienen efecto alguno por ejemplo si existe un descenso de criterios en el mundo (petróleo, granos, minerales, etc.), lo único que puede hacer la empresa es adaptarse a esta nueva situación (...). El Microentorno es la parte del entorno en donde las acciones de la empresa tienen efecto, repercusión o influencia; por ejemplo si su empresa aumenta sus precios puede afectar la demanda, o si comienza a comprar más insumos, puede inducir a sus proveedores a aumentar su capacidad de producción. (p. 69)

La empresa debe estar pendiente de lo que pasa en su entorno, las políticas emanadas por el gobierno, inflación, tasas de interés, normas legales que son situaciones en las que no puede tener control, pero si la precaución de tomar medidas para contrarrestar el efecto que puedan provocar, por otro lado dentro del microentorno como hace referencia Rodolfo E. Biasc, debe tener en cuenta a la competencia, tecnología y a los factores internos como recursos disponibles, una buena planificación y organización alineada a sus objetivos estratégicos que, puede ser el camino más corto hacia el éxito empresarial y al cumplimiento de las exigencias del siglo XXI, caracterizado por la apertura de grandes espacios económicos.

### **El propósito del estudio.**

El presente estudio busca establecer los factores que inciden en la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, lo relativo al entorno externo, indicadores macroeconómicos, la competencia, los recursos y capacidades internas y su influencia en la generación de una ventaja

que la diferencia de sus rivales. La competitividad implica necesariamente la habilidad de controlar las variables que afectan a su capacidad para competir, para ello se establece una propuesta estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián, como herramienta clave para permanecer en el mercado.

### **Definición de términos**

Sistema financiero ecuatoriano, según la Constitución de la República del Ecuador (2008), define a las actividades financieras como:

Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable (p. 147).

“El cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales” (INSAFOCOOP ,2011).

Es una manera de emprender una actividad con fines económicos y sociales, que desarrollan en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa. (INSAFOCOOP ,2011).

Según la definición de la Real Academia de la Lengua la define como “trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra, la palabra



procede del término latino ‘laborare’, es decir, trabajo y esfuerzo” (DRAE, 2001).

En otras palabras, la satisfacción de complacer una necesidad, hace que las personas trabajen juntos para alcanzar los beneficios para sí mismas y para los integrantes de sus grupos.

Malaver (1999), define a la competitividad como la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos e infraestructura.

A la **productividad** se la define como “La relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía.” (DRAE, 2001).

Por su parte, EPA (Agencia Europea de Productividad), define a la productividad como:

El grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, es sobre todo una actitud mental, busca la constante mejora de lo que existe ya, está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy, requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. (2010).

La diferencia bien marcada entre competitividad y productividad, es que la una busca la mejora constante de la calidad e innovación, para marcar la diferencia con su competencia, en cambio la productividad busca el máximo provecho de los recursos disponibles, lo que desarrolla la capacidad de respuesta de la empresa ante cambios surgidos en el mercado.

Otros conceptos importantes de señalar son los tipos de socios que tienen las cooperativas de ahorro y crédito, por una parte los socios - capitalistas, y por otro los socios – clientes; los primeros ingresan como tales desde que presentan la solicitud y aportan como cuota de ingreso USD \$10.000,00 a diferencia de los socios clientes ingresan con un aporte denominado certificados de aportación por el valor de \$10.00.; los montos varían de acuerdo a las políticas de cada cooperativa. (CAC. San Sebastián, 2013).

### **Presunciones del autor del estudio**

Para la ejecución de la presente investigación se presume que los factores que afectan la competitividad de las cooperativas encuestadas, son los mismos que influyen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián.

### **Supuestos del estudio**

La investigación se enfoca en la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, para ello se supone que la metodología utilizada permitirá determinar los factores que inciden en la competitividad de las cooperativas de ahorro sujetas al control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **CAPITULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Para la revisión de literatura se realizó consulta bibliográfica en revistas, páginas web, libros online; con lo relacionado al sector cooperativo, competitividad y, sus estrategias, cabe señalar que no se encontraron datos estadísticos sobre la evolución del sistema cooperativo en la ciudad de Loja.

### **Géneros de literatura incluidos en la revisión**

En lo que se refiere a los conceptos y demás información sobre el sistema financieros y en particular de las cooperativas de ahorro y crédito, su importancia, sus características y factores que inciden en ella, se ha considerado como fuentes secundarias libros, publicaciones en internet de revistas o artículos académicos y páginas web de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, y relacionadas.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

En lo concerniente a la competitividad, se tomó información de libros de autores reconocidos con temas de administración estratégica, finanzas, y otros relacionados al tema, y que abarcan puntos de vista importantes sobre sus características de supervivencia y adaptación de las empresas a los cambios, la ventaja competitiva y otras temáticas que permitieron conocer los factores que indiquen directamente en la competitividad.

### **Formato de la revisión de la literatura**

La revisión es realizada por temas, empezando desde el sistema financiero, cooperativo, competitividad, estrategia que son los temas de mayor relevancia y que aportan al estudio de la presente investigación.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha utilizado la técnica de la encuesta, que consta de preguntas enfocadas a conocer aspectos como su organización interna, proyectos de investigación y

desarrollo, sistemas de evaluación financiera, capacitación y gestión de los recursos humanos, y administración de los costos, en otras palabras información de los diferentes áreas funcionales de la cooperativa; los factores del ámbito externo están referidos a factores económicos.

## Universo

El universo bajo estudio está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, que operan en la ciudad de Loja y están bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, existiendo en total de 33 Cooperativas de Ahorro y Crédito, las mismas que se detallan en la tabla 1.

### Tabla 1.

*Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ciudad de Loja (SEPS, 2013)*

Nº	RAZON SOCIAL
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA.
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA.
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE LOJA LTDA
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE LOJA
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRISTO REY
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA MICROEMPRESA FORTUNA
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OBRAS PUBLICAS FISCALES DE LOJA Y ZAMORA
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN SEBASTIAN – LOJA
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASA FACIL LTDA.
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIAMIGO LTDA.
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE UNION LTDA
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LOJA INTERNACIONAL LTDA
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LOJA LTDA
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVOS HORIZONTES LOJA LTDA.
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA LTDA.
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MERCADO CENTRO COMERCIAL LOJA
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE CRECIMIENTO ECONOMICO RENTABLE CRECER LTDA
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PROGRESO UNIPRO LTDA

- 23 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROSPERAR LTDA.
- 24 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES DE LOJA
- 25 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GLOBALCOOP
- 26 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO REINA DEL CISNE LTDA
- 27 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HOSPITAL MILITAR
- 28 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MIGRANTES & EMPRENDEDORES LTDA
- 29 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE DICIEMBRE
- 30 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL INSTITUTO DANIEL ALVAREZ BURNEO
- 31 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD EMPRENDEDORA DE LOJA LTDA
- 32 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO DE LA REGION SUR CACDESUR
- 33 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL EMPRENDEDOR

### **Tamaño del mercado**

La encuesta se aplicó a 30 de 33 Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes en Loja; se pretendía encuestar al 100% de la población de cooperativas, con el objetivo de obtener una información más precisa sobre la competitividad del sistema cooperativo, sin embargo, los representantes de dos entidades muy sigilosos de la información, no dieron apertura.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

La finalidad de la investigación comprende el estudio de las variables que afectan directamente a la competitividad del sistema cooperativo de la ciudad de Loja, para la cual se estableció una encuesta dirigida a los directivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes, considerando preguntas sobre la evolución de los ingresos, años de experiencia en el cargo, capacitación y, motivación del recurso humano, innovación, inversión en investigación y desarrollo, por otra parte se considera los factores económicos, PIB, inflación y tasas de interés, con la finalidad de responder a la siguiente incógnita: ¿Cómo y hasta qué punto la información interna y externa (del macro entorno y micro

entorno) influye en la generación de estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la Ciudad de Loja?.

### **Herramienta de investigación utilizada**

Se utilizó como herramienta, la encuesta, con el fin de obtener información de las diferentes áreas funcionales de la cooperativa, y con ello identificar los factores del microentorno como lo llama Biasca (2001, p.69) en su libro Somos Competitivos.

Una vez realizado el cuestionario se procedió a aplicarlo mediante entrevistas personales a los gerentes, o a presidentes de las cooperativas.

### **Descripción de participantes**

En la ciudad de Loja según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son 33 las cooperativas de Ahorro y Crédito existentes en Loja, se logró a encuestar a 30 entidades, con el propósito de obtener información más precisa.

#### **Número.**

La presente investigación de mercado, que se obtendrá a partir de la aplicación de 30 encuestas a los directivos de las Cooperativas.

#### **Género.**

La presente investigación de mercado, que se obtendrá a partir de la aplicación de la encuesta a los directivos de las Cooperativas, no se ha considerado importante definir el género de la persona que contesta la encuesta, debido a que no aporta al tema de estudio planteado.

### **Nivel socioeconómico.**

El nivel socioeconómico no influye en resolver la pregunta planteada, ni en resolver el problema expuesto, por lo cual no amerita en la presente investigación.

### **Fuentes y recolección de datos**

La fuente de información proviene en gran parte del estudio de mercado, a través de la aplicación de la encuesta como fuente para la identificación de las características competitivas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito así también a través de consultas obtenidas de páginas web de organismos públicos que presentan una estrecha relación con el sector cooperativo.

Se utilizaron 4 días para la aplicación de todas las encuestas, las mismas que fueron físicas, luego se procedió a procesarla de forma manual para después realizar el informe computarizado.

### **Métodos de investigación**

Se utilizó el método inductivo, se parte de la observación a nivel general de las cooperativas que operan en Loja y, lograr describir lo particular que será la propuesta de estratégica.

Por otro lado, para el análisis de la información recopilada a través de las encuestas y en consecuencia la identificación de los factores que inciden en su competitividad, se utilizó al método analítico.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis del estudio de competitividad del sistema cooperativo de ahorro y crédito, es necesario el estudio de los resultados obtenidos a través de la

encuesta, para conocer en qué aspectos tienen un mayor enfoque las cooperativas y cuales son ciertas situaciones que no le dan importancia, y que podrían ser las causas de no lograr resultados esperados, no obstante es necesario analizar las grandes cooperativas que tiene mayor tiempo en el mercado y explicar el porqué de su desarrollo y posicionamiento dentro del sector.

### **Detalles del análisis**

Se realiza el análisis de los factores externos (del macro entorno) que pueden en un determinado momento alterar sustancialmente el desenvolvimiento del sistema cooperativo, en consecuencia será de gran importancia, sobre todo al momento de tomar decisiones gerenciales que incidirán directamente en el rendimiento de la entidad. Por otra parte, se realiza el análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta para identificar las variables internas que afectan la competitividad.

#### **Análisis Externo.**

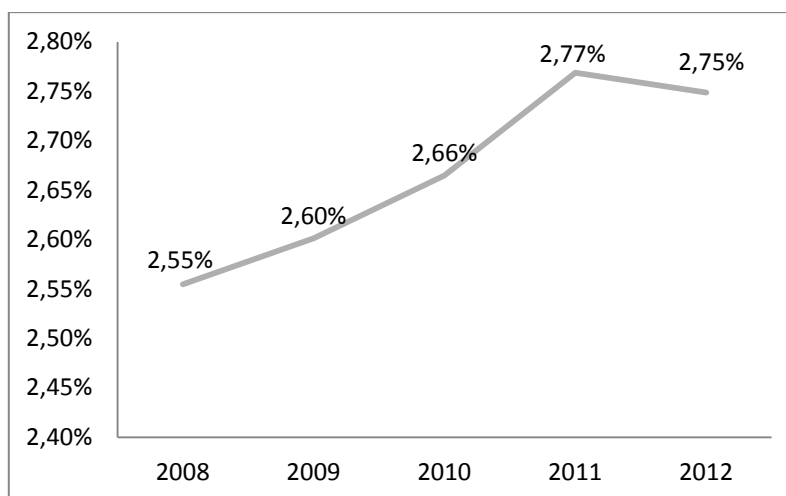
El sistema financiero es el motor de la economía del país, las industrias lo necesitan para la realización de sus transacciones económicas, proveer de recursos financieros a zonas donde existe déficit o por lo contrario capta recursos donde hay superávit y para canalizarlo hacia la demanda, como consecuencia dinamiza la economía y generar mayor producción en los distintos sectores productivos.

#### **Producto interno bruto.**

Es importante señalar que uno de los indicadores macroeconómicos más significativos es el Producto Interno Bruto, el mismo que está compuesto por la



suma de varias actividades económicas, dentro de ellas está las actividades financieras, que ha tenido una actuación favorable en los últimos cinco años.



*Figura 1: Participación de las actividades financieras en el PIB, BCE 2008-2012*

Como se puede observar en el Figura N° 1, la intermediación Financiera ha tenido una participación de 2,55% en el 2008; durante los años 2009, 2010 y 2011 experimentó un crecimiento leve 2,60%, 2,66% y 2,77% respectivamente; No obstante el crecimiento del año 2012 no superó al año anterior el mismo que llegó al 2,75%.

En consecuencia, los resultados obtenidos, según la CEPAL, se deben a la recesión económica de los países europeos que surge en el año 2008 y que, por un lado se ha visto afectados los mercados de bienes y servicios, mercados laborales, con una caída de los ingresos por exportaciones y por otro lado ha ocasionado la caída de las remesas, provocando que el crecimiento del PIB no sea el esperado.

En particular un crecimiento significativo del PIB, vuelve a Ecuador atractivo para los inversionistas, y en este caso no representa un ambiente interesante, pues a mayor inversión mayor dinamismo en la economía, se reactiva

el aparato económico generando el flujo de capital hacia diferentes sectores; Según cifras de la Superintendencia de Compañías, la inversión extranjera directa (IED) para el año 2012 muestran una caída de \$2,1 millones en relación a 2011 en consecuencia de no haber tenido el crecimiento del PIB esperado.

La caída de \$2,1 millones representa para el país disminución de competitividad, repercutiendo al sistema cooperativo, pues implica menos flujos de dinero, que bien pueden representar un medio para realización de transacciones en las diferentes industrias y que aporten a dinamizar la demanda agregada, lo que incentiva el crecimiento económico del país.

### **Inflación.**

La inflación es el aumento de los precios en los productos de una economía, en este contexto el comportamiento de la inflación afecta indirectamente a la tasa de interés, en consecuencia su observación y análisis es sustancial, en este caso se observar en la Figura N°2, la más alta inflación es la registrada en el año 2008, con 8,83%, si bien produce la aceleración de la subida de precios de ciertos insumos o productos, también desestimula la inversión productiva lo que afecta a la economía del país.

En el año 2009 la inflación se ubicó en 4,31%; en el 2010 llegó a 3,33%, no obstante en el año 2011 reporta una subida importante, se situó en 5,41% provocado por un alto gasto gubernamental que influyo en la subida de precios de bienes de consumo, según el INEC los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación, seguidos por educación, ropa y calzado, restaurantes y hoteles. (2011, p.11)

Por otra parte para el año 2012 la inflación se ubicó en 4,16%, menor a la registrada el año anterior, Según el Instituto INEC, entre los productos que incidieron para disminución de la inflación están, los alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, prendas de vestir y calzado. (2012, p.6)

A mayor inflación, menor crecimiento y menor profundidad financiera, es decir para las Instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito, la inflación causa incertidumbre del comportamiento de los precios, en tal caso se crea la mentalidad de comprar antes de que ya no puedan hacerlo, incitando al consumo y provocando la disminución del ahorro, en este sentido los que sufren alteraciones son los depósitos de ahorro, depósitos a plazo y créditos. (Solano, 2001, p.234)

Otro punto importante es que la inflación afecta indirectamente a las tasas de interés tanto activas como pasivas, lo que define las decisiones de ahorro o de endeudamiento, en consecuencia una baja inflación conduce al desarrollo de los mercados financieros como las Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como también al fortalecimiento del crecimiento económico.

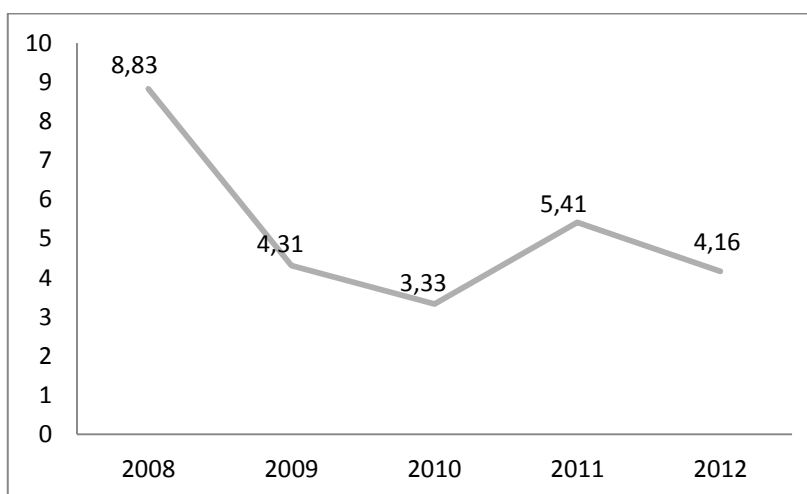


Figura 2: Inflación, BCE 2008-2012

### **Tasa de Interés.**

La tasa de interés es el costo del dinero, y en efecto tiene relación directa con las cooperativas de ahorro y crédito, en particular los productos que ofrecen se rigen por las tasas de interés.

En el Figura N° 3., se observa la evolución de la tasas de interés, la tendencia de la tasas activa en estos últimos cinco años ha ido en decrecimiento, la más altas son en los años 2008 y 2009, 9,14% y 9,19% respectivamente, en efecto a mayor tasa de interés menor es la demanda de créditos, y esto se confirma con los datos reportados por el Banco Central del Ecuador, el volumen de crédito en el 2008 fue de 989,2 millones para el siguiente año \$ 989,0 millones de dólares, una variación de -0,02%.

La tasa de interés en el año 2010, fue de 8,68% y el monto colocado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito fue de \$ 1,526.6 millones de dólares; para el año 2011 la tasa de interés fue de 8,17% y el valor colocado llegó a \$ 1,931.0 millones; no obstante en el 2012 la tasa de interés se ha mantenido igual a la del año anterior (BCE, 2012); en este sentido la baja tasa de interés activa ha incidido a que el sistema cooperativa tenga mayor crecimiento en la otorgación de préstamos.

En relación a la tasa pasiva en el año 2008 se situó en 5,09%, en el 2009 en 5,24%, , las captaciones del sistema cooperativo fueron de \$ 929.695,78 y \$1.376.526.075 respectivamente en consecuencia a mayor tasa de interés pasiva mayor incremento en los niveles de ahorro, en el año siguiente la tasa bajo ubicándose en 4,28% en el 2010, y en el año 2011 y 2012 se ha mantenido en 4,33%, llegando a obtener un volumen de colocación de \$ 2.356.890.383 y 2.834.164.982 respectivamente.(BCE, 2012)

Es evidente que aunque las tasas de interés pasivas han disminuido, las colocaciones por parte del sistema cooperativa son mayores, debido al crecimiento y confiabilidad que han ganado en estos últimos cinco años.

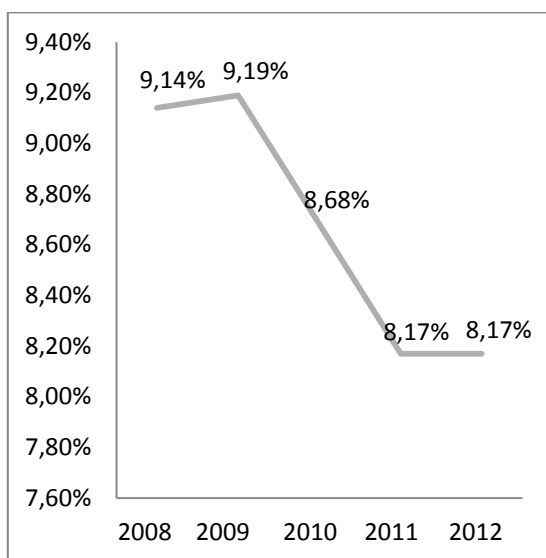


Figura 3: Tasa activa, BCE 2008-2012

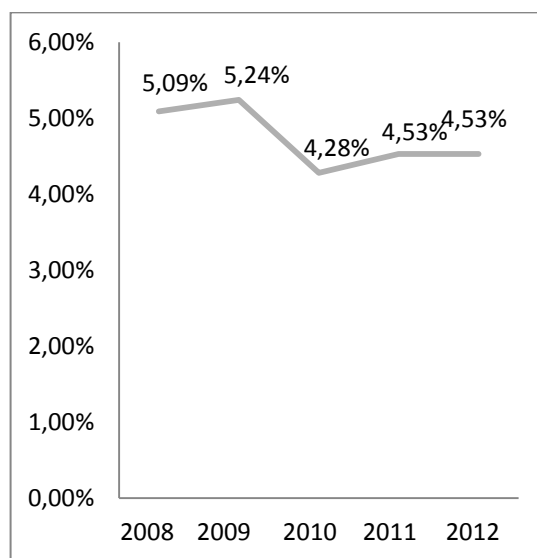


Figura 4: Tasa pasiva, BCE 2008-2012.

### **Análisis de la competencia.**

En el Ecuador según la Superintendencia de Bancos y Seguros a diciembre del 2012, registra 25 bancos privados a nivel Nacional y 947 cooperativas de Ahorro y Crédito según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de las cuales 33 existen en la ciudad de Loja, cabe señalar que no se está considerando las sucursales y agencias que mantienen las entidades financieras a nivel de todo del país.

Según el Ranking de la Revista Gestión N° 228 del mes de Junio, publica a las grandes cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional y que también tienen sus agencias en Loja son la JEP y 29 de Octubre y desde luego la CoopMego, que tiene su matriz en Loja y que goza de una gran acogida,

posicionamiento y es considerada una de las mejores más grandes a nivel nacional, por el mayor índice de desempeño alcanzado. (2013, p.32)

A continuación se detalla según el Ranking de la Revista Gestión, las cooperativas más grandes, medianas y pequeñas que operan en Loja y se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### Tabla 2.

*Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan en Loja. Revista Gestión. 2013*

<b>GRANDES*</b>	<b>MEDIANAS*</b>	<b>PEQUEÑAS*</b>
Juventud Ecuatoriana Progresista*	Codesarrollo	Cacpe Loja
29 de Octubre		Padre Julián Lorente
CoopMego		

\* Corresponde según el valor de sus activos totales.

La competencia también radica en las cooperativas que están bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, figuran 33 entidades de ahorro y crédito en Loja, que están catalogadas por segmentos:

### Tabla 3.

*Segmentación de CAC de la ciudad de Loja. SEPS. 2014*

<b>Segmento</b>	<b>COAC</b>	<b>%</b>
<b>Segmento 1</b>	14	42,42%
<b>Segmento 2</b>	12	36,36%
<b>Segmento 3</b>	4	12,12%
<b>Segmento 4</b>	3	9,09%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

Las Cooperativas más grandes se encuentran en el segmento cuatro, la concentración de las cooperativas de ahorro es en el segmento uno y dos, entre

los parámetros de segmentación que los establece el Art. 101 de la Ley de Economía Popular y solidario está el monto de activos, número de operaciones, participación del sector, número de socios y el patrimonio, tal como consta en el tabla N° 4.

**Tabla 4.**

*Parámetros de segmentación de CAC. SEPS. 2014*

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)	CANTONES	SOCIOS
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	MÁS DE 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	HASTA 700
Segmento 2	250.000,01 - 1'100.000,00	1	MÁS DE 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios.
Segmento 2	1'100.000 - 9'600.000,00	Sin importar el número de cantones en que operan	HASTA DE 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en que operan	MÁS DE 7.100
Segmento 3	9'600.000,00 o más	Sin importar el número de cantones en que operan	HASTA DE 7.100

**Tabla 5.**

*Activos de Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan en Loja. SEPS. 2014*

SEGMENTO	TOTAL ACTIVOS AÑO 2012	%
4	260.967.910,19	76,04%
3	50.523.643,40	14,72%
2	27.078.363,37	7,89%
1	4.649.489,22	1,35%
<b>TOTAL</b>	<b>343.219.406,18</b>	<b>100,00%</b>

Al 31 de diciembre de 2012, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero nacional privado, concentra USD 343.219.406,18 en total de Activos, del cual el 76% lo mantienen tres cooperativas del segmento cuatro, la Cooperativa de Ahorro Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., Cacpe Loja y Cooperativa Padre Julián Lorente Ltda., el 14,72%, 7,89% y 1,35% representan al segmento tres, dos y uno respectivamente tal como lo indica la tabla N° 5.

**Tabla 6.**

*Productos y Servicios de CAC de la ciudad de Loja. Obtenido por el autor. 2014*

SEGMENTO	PRODUCTOS	SERVICIOS
4	Credi Efectivo	Agencias compartidas
	Credi Rotativo	pagos
	Credi Agro	Acreditaciones
	Credi Fácil	Transferencias a otras entidades financieras
	Credi Todo	Remesas del exterior
	Credi Comercial PYMES	bono
	Credi Micro	eventos
	Credi Productivo	SOAT
	Crédito para consumo	Referencias y certificaciones
	CrediRol	Recaudaciones
	Crédito para vivienda	Dispensario Médico
	Crédito para negocio	Pagos de nómina o acreditación de sueldo
	Crédito para vehículo	Fondo Mortuario
	Mi Primer crédito	
	Ahorros	
Deposito a Plazo		
Deposito a Plazo		
Tarjeta de débito		
3	Ahorros a la Vista	Remesas del exterior
	Ahorro Plus	Pagos de nómina o acreditación de sueldo
	Depósitos a Plazo Fijo	Dispensario Médico
	Tarjeta de Debito	Fondo Mortuario
	Crédito Productivo PYMES	
	Créditos de consumo	
	Créditos de vivienda	
	Créditos Emergentes	
	Créditos prendatarios	
	Créditos con CFN	
	Microcrédito	
Crédito SOAT		
2	Ahorro Acumulativo	RapiPagos
	Deposito a Plazo	Bono de Desarrollo Humano
	Microcrédito	Recaudaciones
	Crédito de Consumo	Fondo Mortuario
	Crédito Emergente	
1	Ahorros	ServiPagos
	Deposito a Plazo	SOAT
	Crece Emergente	
	Crece Ágil	
	Depósitos a Plazo Fijo	
	Crédito De Consumo	
Crece PYMES		



Los productos y servicios que ofrecen las diferentes cooperativas son similares, ofrecen créditos, cuentas de ahorro y ofrecen servicios, no obstante la diversificación de estos es muy importante, como se puede observar en la tabla N° 6, el segmento cuatro y tres brindan un sinnúmero de productos y servicios creados para la satisfacción de cada uno de los socios; en el mercado para ser competitivo se precisa de conocer las nuevas formas de llegar al socios con una diversificada cartera, servicios y facilidades, es por esta razón, la necesidad de conocer quiénes son sus socios, cómo se comportan qué y cómo desean un producto o servicio.

Por otra parte las cooperativas del segmento uno y dos, ofrecen productos semejantes en menor diversificación, considerándose insuficientes para la satisfacción de los socios, asimismo los servicios que brindan son escasos para suplir las necesidades cambiantes de la sociedad, lo que les impide ser competitivos.

### **Tabla 7.**

*Ingresos de Cooperativas de Ahorro y Crédito, SEPS. 2014*

<b>SEGMENTO</b>	<b>INGRESOS 2012</b>	<b>%</b>
4	31.862.653,62	75%
3	5.959.124,00	14%
2	4.170.315,01	10%
1	708.872,79	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42.700.965,42</b>	<b>100%</b>

En el año 2012 los ingresos obtenidos por tres cooperativas de ahorro y crédito del segmento cuatro representan el 75%, el 14% y 10 % se generan en el segmento tres y dos respectivamente y el 2% son generados entre catorce cooperativas que conforman el segmento uno.

En consecuencia las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el segmento cuatro, son las que fundamentalmente generan ingresos, en efecto por el desarrollo de estrategias enfocadas al conocimiento del entorno competitivo e impulso de innovación de bienes y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios y mantener una fidelización de los mismos.

**Tabla 8.**

*Composición de Cartera. SEPS. 2014*

SEGMENTO	Composición de la Cartera								
	Comercial		Consumo		Vivienda		Microempresa		TOTAL CARTERA DE CREDITO
4	18.716.422,07	39%	133.438.062,59	77%	14.056.898,19	83%	22.710.288,77	58%	188.921.671,62
3	23.041.763,90	48%	28.125.716,04	16%	1.790.359,81	11%	10.516.472,54	27%	63.474.312,29
2	5.780.321,18	12%	9.799.779,12	6%	1.154.181,26	7%	4.980.610,65	13%	21.714.892,21
1	396.185,73	1%	2.488.690,06	1%	7.312,10	0%	821.319,07	2%	3.713.506,96
<b>TOTAL</b>	<b>47.934.692,88</b>	<b>100%</b>	<b>173.852.247,81</b>	<b>100%</b>	<b>17.008.751,36</b>	<b>100%</b>	<b>39.028.691,03</b>	<b>100%</b>	<b>277.824.383,08</b>

La composición de cartera de crédito comprende los créditos comercial, consumo, vivienda y microempresa como se muestra en la tabla N° 8, es evidente que la colocación por parte del segmento cuatro es bastante significativa en especial el crédito de vivienda el 83%, por otra parte el crédito de consumo, comercial y microcrédito también son parte de su especialización, el segmento

tres coloca créditos comerciales en 48%, microcréditos 27% , consumo y vivienda en 16% y 11%, por otro lado el segmento uno y dos mantienen una baja demanda en cada uno de las líneas de crédito producto de factores como tamaño, número de socios, capital, recursos , entre otros factores.

**Tabla 9.**

*Indicador de Liquidez. SEPS. 2014*

<b>SEGMENTO</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES/DEPOSITO A CORTO PLAZO</b>
4	0,68
3	0,24
2	0,34
1	0,16

En la tabla N° 9, se presenta la liquidez de cada uno de los segmentos, el segmento cuatro reporta una mayor liquidez que 0,68, es decir tienen mayor capacidad financiera para responder a sus socios depositantes, el segmento tres y dos tienen una liquidez por debajo del anterior 0,24 y 0,34 respectivamente, no obstante el segmento uno tiene la más baja de 0,16, en este contexto la falta de recursos en estas entidades pequeñas, limita el alcance de una gestión, que derivara de una escasa rigurosidad en la recuperación de préstamos y en la transparencia sobre la calidad de la cartera de créditos, en consecuencia coartan el proceso de toma de decisiones financieras, el no aprovechamiento de oportunidades de expansión y el no alcanzar un posicionamiento competitivo en el mercado.

**Tabla 10.***Indicadores de Eficiencia. SEPS. 2014*

<b>SEGMENTO</b>	<b>GASTO OPERACIONALES/T. ACTIVO</b>	<b>GASTO PERSONAL/T. ACTIVO</b>
4	4,84%	1,96%
3	5,11%	2,57%
2	8,45%	4,33%
1	9,87%	4,55%

Por otro lado la eficiencia administrativa de las cooperativas mide la relación entre recursos utilizados en la obtención productos y servicios, en este sentido, las cooperativas del segmento uno y dos, muestran relativamente menor eficiencia, en la utilización de sus gastos operacionales, es decir los gastos operativos consumen más de lo obtenido a través de las operaciones propias de intermediación. Por otro lado las cooperativas del segmento tres y cuatro presentan un mejor indicador de eficiencia 5,11% y 4,84% respectivamente. Cabe señalar que estas cooperativas incurren en menores gastos operativos al realizar y ejecutar sus actividades con eficiencia, brindando un producto y servicio de calidad a menores costos, siendo un indicador fundamental para predecir un crecimiento sólido basados en productividad de los recursos.

**Tabla 11.***ROE y ROA. SEPS. 2014*

<b>SEGMENTO</b>	<b>ROE</b>	<b>ROA</b>
4	5,52%	0,88%
3	6,48%	0,82%
2	7,58%	0,97%
1	22,43%	4,99%

El índice de rentabilidad es el resultado de la relación entre utilidad obtenida en el año 2012 y el patrimonio, llamado también ROE, en la tabla N° 11 se observa al segmento uno con el más alto porcentaje el 22,43%, las entidades pertenecientes al segmento dos, tres y cuatro obtuvieron 7,58%, 6,48% y 5,52% respectivamente, no obstante la utilidad obtenida por tales cooperativas fueron mejores y más bien los resultados del segmento uno fueron mínimos, la dispersión se da porque las cooperativas que pertenecen al grupo uno son pequeñas y mantienen un patrimonio por debajo del reportado por el resto de cooperativas.

El ROA (rentabilidad sobre activos) mide la rentabilidad completa de la actividad e incorpora todos los recursos, en la Tabla N° 11 se observa un resultado alto obtenido por el segmento uno 4,99%, como resultado de ser cooperativas con tamaños de activos pequeños en relación al resto de las cooperativas, el segmento dos obtuvo una rentabilidad de 0,97%, el tres 0,82% y el segmento cuatro 0,88%, en este contexto la rentabilidad juega un papel importante en crecimiento de las entidades financieras, pues la formación de un capital suficiente permite sostener un crecimiento futuro y afrontar contingentes que se puedan presentar, de tal forma que se asegure la viabilidad y continuidad de la misma a través de estrategias competitivas.

En este contexto las cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento cuatro son las que mejores resultados financieros han generado, tanto la Coopmego, Padre Julián Lorente Cía., Ltda., y Cacpe Loja Cía. Ltda., en este sentido en la Tabla N°12, se observa el crecimiento de sus activos

**Tabla 12.***Variación del activo total del segmento 4. SEPS.2014*

SEGMENTO 4							
CAC.	AÑOS			2010-2011		2011-2012	
	2010	2011	2012	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
	<b>COOPMEGO</b>	117.100.967,39	168.209.644,36	191.672.473,49	51.108.676,97	43,64%	23.462.829,13
<b>PADRE JULIAN LORENTE CIA. LTDA.</b>	23.642.835,07	29.672.982,73	30.752.103,85	6.030.147,66	25,51%	1.079.121,12	3,51%
<b>CACPE LOJA</b>	30.296.026,31	36.118.805,90	38.543.332,85	5.822.779,59	19,22%	2.424.526,95	6,29%

La Coopmego ha tenido un crecimiento al 31 de diciembre de 2011 de sus activos de 43,64% respecto al año 2010, y de 13,95% al 2012, el aumento de los activos apunta a la creciente popularidad que ha logrado la Mego gracias al manejo eficiente de sus recursos y al generar amplias redes de sucursales para mantener fuertes vínculos con sus socio.

Por otro lado la CAC Padre Julián presenta una evolución de activos de 25,51% en el año 2011 y un leve crecimiento de 3,51% en el 2012, no obstante la Cacpe Loja aumentó sus activos en 19,22% respecto al año anterior al 2010, y obtuvo un mayor crecimiento en el 2012 llegando al 6,29%.

**Tabla 13.***Variación de Cartera de Crédito del segmento 4. SEPS.2014*

SEGMENTO 4							
CAC	AÑOS			2010-2011		2011-2012	
	2010	2011	2012	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
	COOPMEGO	57.927.246,85	108.385.319,56	115.609.678,54	50.458.072,71	87,11%	7.224.358,98
PADRE JULIAN							
LORENTE CIA. LTDA.	16.732.560,92	23.621.077,74	23.408.181,02	6.888.516,82	41,17%	- 212.896,72	-0,91%
CACPE LOJA	24.277.277,36	31.179.657,44	33.317.478,19	6.902.380,08	28,43%	2.137.820,75	6,42%

La cartera de Crédito que ha evolucionado en mayor proporción es la Mego 87,11% de crecimiento al 2011, y un mínimo incremento al 2012 de 6,67%, la colocación en mayor proporción de la cartera se ve reflejado en sus ingresos por otro lado la Padre Julián Lorente ha tenido un desarrollo de 41,17% en el año 2011, no obstante al 2012 llego a caer en 0,91%, en el caso de Cacpe Loja presenta un aumento de 28,43% en el 2011 y experimenta un ligero aumento para el 2012 de 6, 42%.

**Tabla 14.***Variación de Pasivo del segmento 4. SEPS.2014*

SEGMENTO 4							
CAC	AÑOS			2010-2011		2011-2012	
	2010	2011	2012	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
	COOPMEGO	97.923.388,85	145.380.746,27	164.018.224,31	47.457.357,42	48,46%	18.637.478,04
PADRE JULIAN							
LORENTE CIA. LTDA.	18.358.698,47	23.205.008,20	23.891.725,23	4.846.309,73	26,40%	686.717,03	2,87%
CACPE LOJA	22.032.091,95	29.823.402,70	31.635.442,22	7.791.310,75	35,36%	1.812.039,52	5,73%

El pasivo que está compuesto en gran parte por depósitos a la vista, ahorro y depósitos a plazo, ha experimentado una evolución favorable para las tres entidades en especial para la Mego el 48,46% en el 2011 respecto al 2010, el 35,36% la Cacpe y el 26,40% la Padre Julián Lorente y en el año 2012 presentan un mínimo crecimiento de 5,73% y 2,87 respectivamente, mientras que la Mego aumenta en un 12,82% en sus captaciones, siendo la que mayor recursos financieros ha obtenido y cuyo resultado ha sido el incremento en colocaciones de cartera de crédito.

**Tabla 15.**

*Variación de Ingresos y Utilidades del segmento 4. SEPS.2014*

RUBRO	SEGMENTO 4						
	AÑOS			2010-2011		2011-2012	
	2010	2011	2012	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
<b>COOPMEGO</b>							
INGRESOS	13.714.217,71	17.547.954,64	22.042.441,21	3.833.736,93	27,95%	4.494.486,57	25,61%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.582.384,35	204.395,79	1.713.057,47	- 1.377.988,56	-87,08%	1.508.661,68	738,11%
<b>PADRE JULIAN LORENTE CIA. LTDA.</b>							
INGRESOS	3.953.682,40	4.896.476,97	4.544.481,98	942.794,57	23,85%	351.994,99	-7,75%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	447.327,23	564.180,18	284.544,79	116.852,95	26,12%	279.635,39	-98,27%
<b>CACPE LOJA</b>							
INGRESOS	4.167.736,42	5.091.633,12	5.275.730,43	923.896,70	22,17%	184.097,31	3,49%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	329.255,27	429.030,70	288.090,59	99.775,43	30,30%	140.940,11	-48,92%



El crecimiento de los depósitos genera recursos disponibles para la colocación vía cartera de crédito, es así que La cooperativa de ahorro que presenta un positivo incremento tanto de depósitos como de cartera de crédito es la Mego, en consecuencia ha obtenido mejores ingresos, en el año 2011 ha crecido en 27,95% respecto al 2010 y el 25,61% en el 2012 llegando a obtener ingresos de USD 22.042.441,21 tabla N° 15.

La Padre Julián y la Cacpe Loja tienen similares ingreso que oscila en cinco millones de dólares al 2012, no obstante la primera presenta una disminución de 7,75% respecto al año 2011, y la Cacpe presenta un mínimo crecimiento de 3,49%.

En cuanto a la utilidad se puede observar una disminución en el año 2011 para la Mego de 87,08%, por otro lado la cooperativa que mejores resultados en crecimiento de utilidad ha sido la Cacpe con el 30,30%, luego la Padre Julián con el 22, 17%, sin embargo para el año 2012 la Mego obtiene un crecimiento en rendimiento de 738,11% mientras que las dos cooperativas presentan una disminución de utilidades.

Al generar mayor ingresos y utilidades, se establece que los recursos se utilizan de manera eficiente y se los aprovecha al máximo, obteniendo una organización competitiva que tiene aceptación en el mercado, asimismo se obtiene una mejor imagen, representando para el resto de segmentos agresivos rivales, para ello es necesario estar alerta de las condiciones y la evolución del sector al que pertenecen.

**Tabla 16.***Indicador de Eficiencia del segmento 4. SEPS.2014*

<b>SEGMENTO 4</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>AÑOS</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>COOPMEGO</b>			
<b>G.OPER/A.T.</b>	4,39%	3,63%	4,08%
<b>G.PERS/A.T.</b>	1,60%	1,38%	1,55%
<b>PADRE JULIAN LORENTE CIA. LTDA.</b>			
<b>G.OPER/A.T.</b>	7,93%	7,51%	7,03%
<b>G.PERS/A.T.</b>	3,74%	3,40%	3,24%
<b>CACPE LOJA</b>			
<b>G.OPER/A.T.</b>	6,95%	7,15%	6,88%
<b>G.PERS/A.T.</b>	2,29%	2,57%	2,98%

Dentro de la eficiencia administrativa de las cooperativas del segmento cuatro, la Mego presenta indicadores más bajos, en el año 2010 obtienen el 4,39%, la Cacpe Loja 6,95% y la Padre Julián 7,93%, para el año 2011 la Mego obtiene 3,63% y 4,08% al 2012, siendo la más eficiente de las tres cooperativas, en este sentido la Mego ha desarrollado una gestión enfocada al posicionamiento en el mercado a través de estrategias enfocadas a ser competitiva, los resultados financieros dan fe de lo positivo que ha sido su desenvolvimiento en el mercado.

Por otra parte el gasto de personal en el 2010 para la Mego es de 1,60% del total del Activo, el 1,38% y 1,55% corresponde a los años 2011 y 2012 siendo positivo, pues es incuestionable el manejo de su gestión en el uso adecuado de los recursos y estrategias.

**Tabla 17.***Variación de ROE y ROA del segmento 4. SEPS.2014*

<b>SEGMENTO 4</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>AÑOS</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>COOPMEGO</b>			
<b>ROE</b>	8,64%	0,90%	6,20%
<b>ROA</b>	1,35%	0,12%	0,89%
<b>PADRE JULIAN LORENTE CIA. LTDA.</b>			
<b>ROE</b>	8,75%	8,72%	4,15%
<b>ROA</b>	1,89%	1,90%	0,93%
<b>CACPE LOJA</b>			
<b>ROE</b>	6,03%	6,81%	4,17%
<b>ROA</b>	1,09%	1,19%	0,75%

El rendimiento del patrimonio (ROE), mide el grado de eficiencia del capital invertido que tienen las cooperativas, en el año 2010 la Padre Julián presenta el 8,75% , la Mego 8,64% y 6,03% la Cacpe Loja, en el año 2011 la Mego reporta un rendimiento de 0,90% la más baja del segmento cuatro, debido a la disminución de sus utilidad y por otro lado el aumento de patrimonio, el panorama cambia en el 2012, en la tabla N° 17 se observa que la Mego lidera con 6,19% , mientras que el rendimiento de la Padre Julián y la Cacpe Loja es de 4,15% y 4,17% respectivamente (SEPS, 2014).

El rendimiento de activos (ROA) de las cooperativas del segmento cuatro hace referencia a las ganancias que generaron sus activos, la Padre Julián Lorente en el 2010 y 2011 obtuvo el 1,89% y el 1,90% respectivamente, la Mego le sigue con el 1,35% en el 2010, no obstante en el 2011 baja al 0,12%, en consecuencia de su disminución de utilidad mientras que la Cacpe Loja presenta un rendimiento del 1,09% y 1,19% para el 2010 y 2011, asimismo en la tabla N°

17 se puede visualizar que para el año 2012 la Padre Julián obtuvo 0,93% , la Mego el 0,89%, siendo el rendimiento menor por la magnitud de su activo que oscila en USD 191.672.473,49 en comparación con la Padre Julián que tiene activos de USD 30.752.103,85, siendo la Mego catalogada como la mejor entre la más grandes y medianas cooperativas (Revista Gestión, 2013, 33).

Dentro del Ranking de las 30 mejores pequeñas y muy pequeñas a nivel nacional está la Cacpe Loja y la Padre Julián ocupan el puesto 20 y 21 respectivamente, (Revista Gestión, 2013, 33), en este contexto el valor agregado que ofrecen a sus socios apoyado de la tecnología, conocimiento, optimización de recursos han generado su fortalecimiento que se demuestra en los resultados obtenidos, asimismo la Mego ha desarrolla estrategias competitiva que la han llevado a ocupar el primer lugar de las mejores grandes y medianas cooperativas, en consecuencia la tarea es muy ardua para el segmento uno, dos y tres , que deberán definir estrategias competitivas enfocadas al desarrollo capacidades únicas que les permita ser competitivas en el mercado cooperativo.

En el segmento dos se encuentran la cooperativa de ahorro y Crédito San Sebastián, que en los últimos cinco años ha obtenido resultados positivos en cuanto al crecimiento de sus activos, en la tabla N° 18, refleja su evolución , en el año 2009 tuvo un crecimiento de 83,13% respecto al año 2008, en el 2010 crece en 42,11% , en el 2011 sube en 92,74% respecto al año 2010 y el 33,34% en el año 2012, asimismo la colocación en cartera de crédito se ha incrementado en el 177,20% al año 2009; 90,45% en el 2010; 77,93% en el 2011 y 20,26% al 2012, siendo el principal activo de la cooperativa es importante su desarrollo pues

de ello depende la permanencia de la entidad al ser generadora principal de ingresos, en cuanto a los activos fijos, reflejados en la cuenta propiedad, planta y equipo también se han incrementado en especial en el año 2012, por otro lado el pasivo que refleja las obligaciones contraídas con terceros, es decir los depósitos efectuados por los socios en modalidad de ahorro han experimentado un crecimiento de 136,81 % en el 2009, en el año 2010 presenta un leve aumento de 24,39%, para el 2011 crece 78,11% y 45,15% en el 2012, debido a la confianza que ha generado la cooperativa.

Así también el patrimonio ha experimentado cambios al 2009 disminuyó en 20%,15 respecto al 2008, debido al retiro de socios fundadores, sin embargo en el 2010 crece en 143,23%; en el 2011 tiene un crecimiento importante de 135,45% en relación al año 2010, y en el 2012 su incremento llega a 7,60%, estos resultados se debe al incremento de número de socios proveedores o también llamados capitalistas.

Por otra parte los resultados obtenidos del Estado de Resultados de la Cooperativa San Sebastián han sido favorables, en el año 2008 crecieron en 100,27%, en el 2010 33,01% y 2011 obtuvo un crecimiento importante de 95,82%, mientras que en el 2012 decrecieron en 7,42%, como consecuencia del bajo crecimiento de cartera de crédito para ese año que fue de 20,26%.

En el año 2009 los gastos operacionales que ha incurrido la cooperativa se han elevado en 169,41% en relación al 2008, en el 2010 tuvo un ligero crecimiento de 12,62%, en el 2011 subieron en 65,71% y disminuyeron en el 2012 en 11,80%, así también los gastos del personal han tenido un importante crecimiento en el año 2009 de 158,13%, en el 2010 14,74%, mientras que se aprecian un decrecimiento en el 2011 de 2,37%, no obstante en el 2012 crece

108,63%, como resultado de este aumento de gastos se tiene una disminución de utilidad de 78,29% en este último año.

**Tabla 18.**

*Análisis horizontal de la CAC San Sebastián, CAC San Sebastián. 2014*

CUENTAS DEL BALANCE GENERAL								
	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
ACTIVO	42.618,37	83,13%	39.534,47	42,11%	123.738,24	92,74%	86.004,66	33,44%
FONDOS DISPONIBLES	6.012,80	36,99%	12.308,29	-55,28%	25.453,95	255,62%	5.120,98	14,46%
CARTERA DE CREDITOS	32.880,97	117,20%	55.118,13	90,45%	90.443,74	77,93%	41.841,76	20,26%
CUENTAS POR COBRAR	- 992,60	-32,62%	462,98	-22,58%	3.368,74	212,25%	2.738,99	-55,27%
PROPIEDADES Y EQUIPO	2.576,97	124,53%	1.020,61	-21,97%	1.593,98	-43,96%	11.305,84	556,46%
OTROS ACTIVOS	2.252,25	356,15%	619,38	-21,47%	1.411,02	-62,29%	37.881,91	4434,57%
PASIVO	46.152,00	136,81%	19.483,55	24,39%	77.616,80	78,11%	79.911,23	45,15%
DEPOSITOS A LA VISTA	34.666,67	157,43%	29.034,47	51,22%	66.550,60	77,64%	71.904,65	-47,22%
PATRIMONIO	- 3.533,63	-20,15%	20.050,92	143,23%	46.121,44	135,45%	6.093,43	7,60%

CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS								
	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012	
	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %	Δ USD \$	Δ %
TOTAL INGRESOS	14.021,51	100,27%	9.243,92	33,01%	35.693,27	95,82%	- 5.411,00	-7,42%
GASTO OPERACIÓN	19.254,97	169,41%	3.863,09	12,62%	22.658,37	65,71%	- 6.744,96	-11,80%
GASTO PERSONAL	5.906,84	158,13%	1.421,65	14,74%	- 262,26	-2,37%	11.733,35	108,63%
GANANCIA DEL EJERCICIO	- 5.233,46	-199,93%	149,11	0,96%	13.034,90	471,43%	- 12.369,25	-78,29%

La Utilidad o ganancia que ha obtenido la cooperativa ha experimentado importantes cambios , en el año 2009 obtuvo perdida, reflejando una disminución de 199,93%, en el año 2010 obtiene un leve crecimiento de 0,96%, para el año 2011 la utilidad generada en relación al año 2010 aumentó en 471,43%, producto de colocación de cartera de crédito que creció en ese año 77,93%, asimismo influyo la disminución de gastos .Por otra parte en el año 2012 la utilidad disminuyó en 78,29% respecto al año anterior debido a la baja colocación de cartera y al aumento de gastos.

Asimismo la tabla N° 19 muestra la evolución de los indicadores financieros de la cooperativa, con respecto a la liquidez en el año 2008 obtuvo el 73,81% ; 39,28% en el 2009; 11,12% en el 2010; 23,26% en el 2011 y en el año 2012 fue de 50,43%, se puede evidenciar que ha mantenido un exceso de liquidez, considerando desfavorable para la cooperativa al conservar dinero improductivo, en cuanto a la eficiencia en el uso de los recurso disponibles, en el año 2008 reporta 22, 17% ; 2009 32,62% , 2010 es de 25,85%; 2011 22,22% y 14,69% en el año 2012, de los resultados obtenidos se considera el porcentaje más bajo como mejor , es decir se optimiza el uso de los recursos para la producción de los productos y servicios cooperativos, sin embargo en el año 2012 el nivel de eficiencia es el más bajo pero se debe considerar que el valor de los activos aumentaron cinco veces más, por lo tanto se considera al 2011 como el más óptimo en el manejo eficiente de sus recursos.

En cuanto a la eficiencia relacionada con el gasto de personal en el año 2008 obtuvo el 7, 29% , en los dos siguientes años el indicador llega al 10, 27% y

8,29% , no obstante en el 2011 la cooperativa demuestra ser más eficiente reportando un indicador de 4,20%, si bien la mano de obra es un recurso de vital importancia para la cooperativa, este debe estar en concordancia con el volumen de operaciones de la entidad, en el año 2012 su eficiencia respecto al gasto de personal fue de 6,57% , si se considera el crecimiento de la cartera de crédito 33,44% , y el incremento de gasto en sueldos en 108,63%, se observa un desfase en el manejo de estos importantes rubros,.

Cabe señalar que la entidad incurre en mayores gastos al conceder créditos pequeños a personas de ingresos económicos bajos, no obstante debería considerara estrategias para aprovechar el talento humano disponible, en este sentido las cooperativas grandes colocan créditos más altos utilizando menos recurso, optimizando tiempo, capital humano e insumos, como la Mego cuya eficiencia está en 1,55% en el año 2012.

**Tabla 19.**

*Indicadores Financieros de la CAC San Sebastián, CAC San Sebastián. 2014*

<b>INDICADOR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Índice de liquidez	73,81%	39,28%	11,62%	23,26%	50,43%
Eficiencia (G.operacional/activo)	22,17%	32,62%	25,85%	22,22%	14,69%
(G.personal/activo)	7,29%	10,27%	8,29%	4,20%	6,57%
ROE	14,93%	-18,69%	8,12%	19,71%	3,98%
ROA	5,11%	-2,79%	2,07%	6,14%	1,00%

El rendimiento sobre el patrimonio de la CAC San Sebastián fue de 14,93% en el año 2008, por la pérdida obtenida en el año 2009 presentan un



indicar negativo de 18,69%, en el año 2011 demuestra ser más eficiente al obtener el 19,71%, mientras que para el año 2012 genera una rentabilidad baja de 3,98%, el indicador entre más alto es mejor, pues reflejan eficiencia de los administradores para hacer que los capital aportado por los socios fundadores generen utilidades.

Considerando el rendimiento sobre los activos de la cooperativa, en el año 2008 obtiene el 5,11%, así también por la pérdida reportada en el año 2009 el rendimiento sobre el activo es negativo de 2,79%, en el año 2010 presenta un rendimiento de 2,07%, no obstante en el año 2011 llega a 6,14% debido a los ingresos más altos, reducción de gastos de personal y aumento de utilidades, reflejando una mejor gestión en la operatividad de la cooperativa, sin embargo en el 2012 su rendimiento es de 1%.

Si bien la Cooperativa San Sebastián ha obtenido resultados favorables en cuanto al crecimiento principalmente de activos, el entorno actual le exige aún más, pues hay cooperativas catalogadas en el segmento tres y cuatro que están posesionadas en el mercado representando una competencia bastante fuerte para el resto de cooperativas, por lo que el nivel de competitividad que cada entidad alcance será un factor decisivo para garantizar su supervivencia y crecimiento futuro, en este sentido la adopción de eficaces estrategias competitivas le llevará a la obtención de éxito

Cabe señalar que las estrategias competitivas permiten estar un paso adelante en relación con la competencia, las formas de mejorar la competitividad se enmarcan en tres fases el análisis, ideas y acción ( Biasca Rodolfo E. 2001, p. 54), como consecuencia para ser competitivos se debe estar en constante

monitoreo interno y externo para proceder al diagnóstico, proponer mejoras y ejecutarlas.

En este sentido la globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades de negocios, un incremento de la presión competitiva, es así que este nuevo escenario es, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las empresas vean obligadas a cambiar para garantizar su propia supervivencia (Febres A. & Oreja R., 2008), en este sentido las empresas deben cultivar la Cultura adaptativa ( Kreitner y Kinicki, 1997), es decir estar pendiente de lo que sucede en el entorno interno y externo con el fin de establecer estrategias que le permitan ser competitiva.

Por su parte las empresas que no movilicen ni faculten recursos humanos, financieros y económicos, para que se puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar el entorno, estarían dejando de aprovechar oportunidades o anticiparse a las amenazas. Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación de sus recursos para establecer eficientemente objetivos y estrategias que respondan al entorno competitivo. (Fred, R, David., 2008, p. 101).

### **Entorno Competitivo.**

Según señala Porter (2003, p.98), en su libro Conceptos de administración estratégica, hay 5 fuerzas que inciden en los resultados de una empresa, a continuación se hace el análisis considerando las cinco fuerzas:



Figura 5. Cinco fuerzas de Porter. Porter. 2000

### **Productos sustitutos.**

Los productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito son de similares características, los créditos son los que constituyen el producto más importante y por cual garantiza su supervivencia, sin embargo hay entidades no reguladas como también las personas que se dedican a ofrecer un crédito sin las formalidades del caso, considerándose una amenaza, no obstante mediante políticas gubernamentales se ha tratado de arrancar de raíz este tipo de situación por no estar legalmente constituidos y sujetos a un organismo de control, en consecuencia estas forma de financiamiento se cataloga como usura y es penada con multa y prisión, por lo tanto es una fuerza baja.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, utilizan servicios de seguros, programas tecnológicos, insumos entre otros, los cuales existen en gran variedad en el medio, por lo tanto no es una fuerza significativa; los proveedores dan a conocer sus ofertas en proformas que la cooperativa revisa y analiza, en base a sus necesidades selecciona la oferta que acoja sus intereses siempre considerando el costo, por lo tanto el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

### **Amenaza de nuevos competidores.**

El sistema cooperativo de ahorro y crédito se lo ha venido considerándolo en una industria bastante atractiva, y con las políticas anteriormente establecidas daban la facilidad de ingreso, incrementando el número de entidades dentro del Cantón Loja. Según constaban en la base del MIES, (ministerio que antes regulada a las cooperativas), en el 2008 registró 51 cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Loja; en el año 2009 60 entidades; 2010 71 cooperativas, no obstante en el año 2011 alcanzó el número 74 y en 2012 el total de cooperativas fueron 62 a nivel de la provincia, 33 de ellas operan en la ciudad de Loja. (SEPS, 2013)

Con la vigencia de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidario, el crecimiento de este sistema se ha frenado por los ajustes a los controles estrictos que exige esta nueva Ley y Reglamento, ante esta situación se considera una fuerza baja, los requisitos establecidos y pasos a seguir para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, se encuentran en el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria, los mismo que se detalla a continuación:

**Tabla 20.**

*Pasos para constitución de una cooperativa de ahorro. RLEPS. 2012*

<b>PASOS</b>
<b>1. Elegir una Asamblea Constitutiva.</b>
Para encargarse de gestionar la aprobación.
<b>2. Reserva de Nombre</b>
Se debe revisar que el nombre no conste en la base de datos.
<b>3 Acta Constitutiva</b>
Se realiza con mínimo diez asociados fundadores
<b>4. Lista de Fundadores</b>
Incluye nombre , apellidos, ocupación
<b>5. Elaboración de los estatutos.</b>
Con un abogado se levanta una minuta.
<b>6. Certificado de deposito del capital social inicial</b>
Monto fijado por el ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
<b>7. Estudio tecnico y Financiero</b>
Para demostrar la viabilidad
<b>8. Declaracion simple de los socios</b>
Que demuestren de no ser impedidos para permanecer en la cooperativa
<b>9. Se entrega a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</b>
Para su revisión y aprobación mediante resolución
<b>10. Aprobado por la Superintendencia, previo a la inscripción en el Registro mercantil</b>
El extracto se lo pública en un diario de circulación nacional, para luego ser inscritos en el Registro Mercantil.

### **Poder de negociación de los clientes.**

Al existir un número importante de entidades cooperativistas de ahorro, los clientes tienen un alto poder de negociación, al tener la potestad de escoger que entidad se ajusta a los intereses y satisfacción de las necesidades de cada uno, en tal caso es considerada una amenaza alta.

### **Rivalidad entre competidores.**

La competencia es fuerte para el sector financiero privado, en especial el sistema cooperativo que se ha multiplicado en los últimos años, en Loja operan grandes cooperativas del país que tienen sus oficinas en el Cantón en calidad de agencias, tal como la "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda. JEP, la 29 de Octubre, asimismo las cooperativas propias de la Ciudad como la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega CoopMego, Cacpe y Padre Julián Lorente Cía. Ltda., que cuentan con mayor grado tecnológico, experiencia, recursos y conocimiento, en consecuencia gozan de un posicionamiento dentro de la ciudad y fuera de ella.

Por otro lado las cooperativas de ahorro de tipo abiertas que son creadas por gremios, asociaciones también compiten por atraer socios, en tal caso la gran cantidad de cooperativas existentes en la Ciudad de Loja, ofrecen una gama de productos y servicios que el cliente (socio), tiene la opción de inclinarse, como resultado las cooperativas compiten en precios; introducción de nuevos productos; publicidad; mejora en el servicio; etc., para poder atraer y conseguir mayor cobertura en la ciudad, lo que representa una fuerza alta.

### Análisis interno.

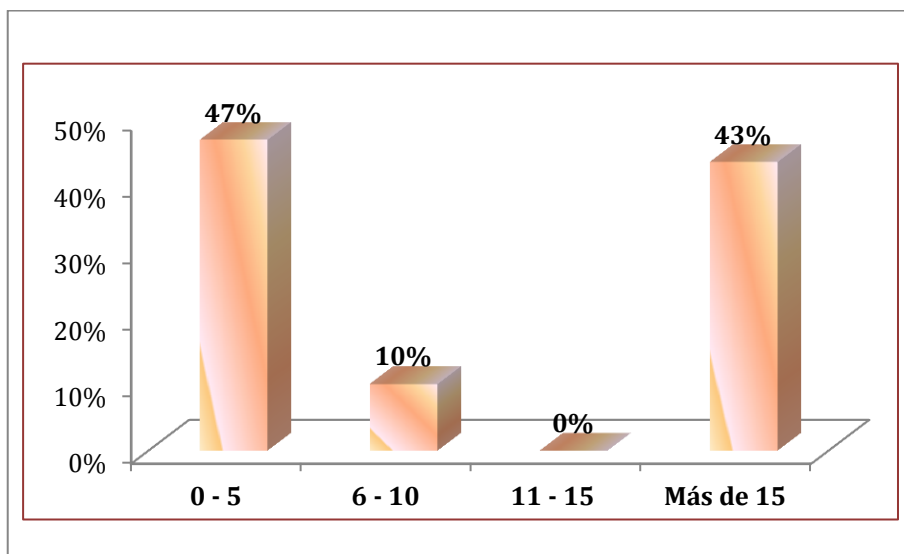
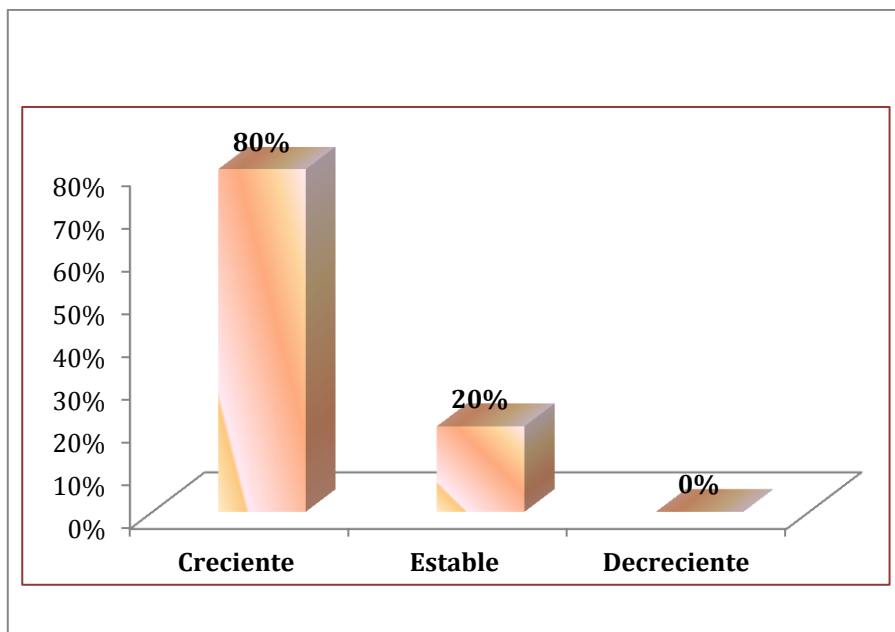


Figura 6. Años que tienen la CAC. Obtenido por el autor. 2013

Si bien, las cooperativas de ahorro y crédito se estabilizaron y generaron mayor credibilidad y confianza luego de la crisis de los Bancos, estas fueron creciendo en número, según el estudio realizado el 43% tienen una trayectoria de más de 15 años en el mercado, el 47% es prácticamente nueva, en otras palabras la mayoría de las cooperativas aún se encuentran en etapa de crecimiento.

Por las cifras financieras y el número de trabajadores se trata de pequeñas y medianas empresas cooperativas; y en particular en los últimos años el mercado lojano cuenta con un gran número de cooperativas de ahorro, las mismas que se han creado justamente para solventar de recursos al sector rezagado por la banca privada.



*Figura 7. Tendencia de ingresos últimos 5 años, Obtenido por el autor. 2013*

Los ingresos de las cooperativas de ahorro y crédito de Loja, han evolucionado, según el resultados de las encuestas el 80% han tenido un crecimiento en los ingresos, gracias a la confianza que sus socios, es importante señalar que las captaciones y colocaciones han experimentado un crecimiento altísimo. El Boletín económico de la Cámara de Comercio (2012), reporta que las cooperativas de ahorro son las instituciones de mayor crecimiento en captaciones, pasando de US\$938 millones en 2007 a US\$2.745 millones a octubre de 2012, creciendo en promedio 24,1% en los últimos 6 años, siendo 2010 y 2011 los de mayor crecimiento, con 29,8% y 29,0% respectivamente.

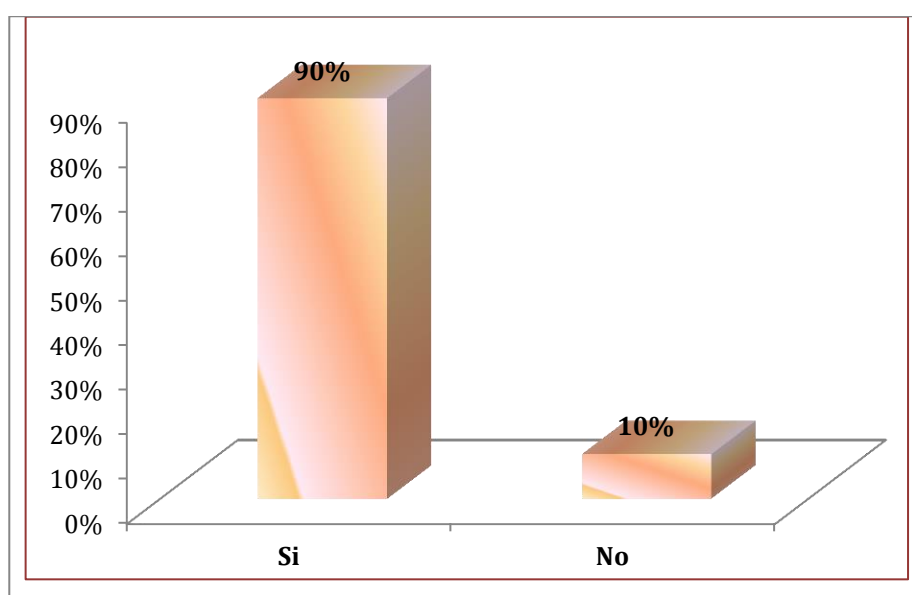
Los productos que generan más ingresos a las cooperativas de Ahorro son los créditos de consumo y microcréditos.

El saldo del crédito de consumo para el mes de enero del año 2012 se situó en USD 7,738.2 millones, lo que implicó un crecimiento mensual de 2.81%



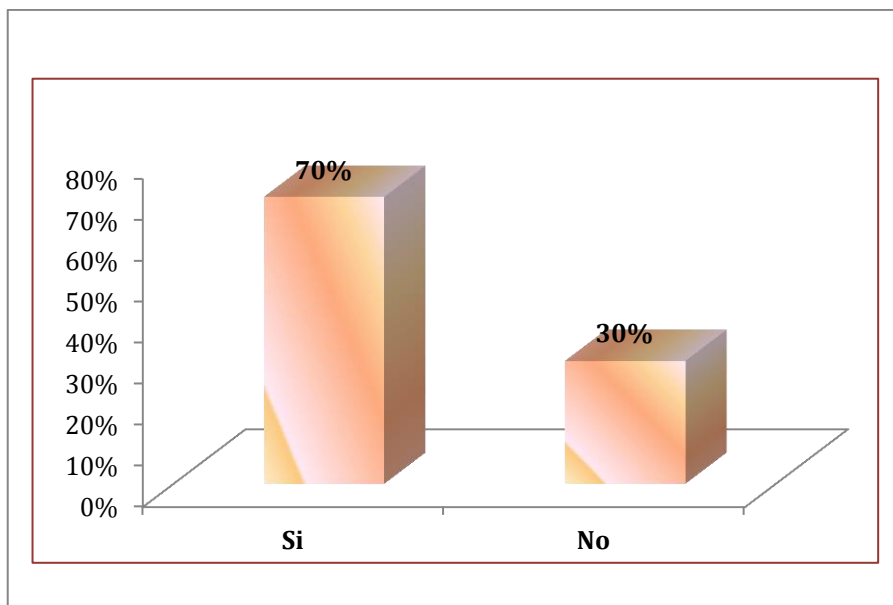
(USD 211.6 millones más que el mes anterior) y un crecimiento anual de 40.40% (USD 2,226.7 millones más que enero de 2011). (Boletín Económico BCE, 2012).

Por otra parte el microcrédito también es una aporte a los sectores más vulnerables por lo general es aplicado por personas independientes que tienen sus pequeños negocios, y que optan por este tipo de producto para poder solventar sus costos y gastos generados por la producción de su negocio.



*Figura 8. Definición del mercado objetivo. Obtenido por el autor. 2013*

El 90% de las cooperativas de ahorro tienen definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, su posicionamiento; el saber hacia dónde va a dirigir sus productos, servicios constituirá el punto de partida para establecer sus planes de comercialización, enfocando recursos y refuerzos al cumplimiento de su cometido y por ende posicionarse y lograr éxito en ese mercado; al definir el mercado objetivo se evita de mal gastar los recursos financieros, entender mejor la demanda para orientar hacia la oferta, asimismo ayudará a generar la innovación de nuevos productos y servicios.



*Figura 9. Información de la competencia. Obtenido por el autor. 2013*

Como resultado del estudio solo el 30% de las cooperativas analizan a su competencia. Es importante señalar que para la formulación de estrategias eficaces, la empresa debe ser cauta y astuta al analizar la competencia, con el fin de recabar e interpretar la información acerca de ella. (Fred, D., 2008, p.94).

Conocer y estudiar a la competencia es un punto de gran importancia que muchas cooperativas no lo hacen, pues constituye una fuente para la toma adecuada de decisiones, esto con el fin de conocer sus movimientos o estrategias con el propósito de adelantarse en desarrollar mecanismos que ayuden a mantener una estrategia competitiva.

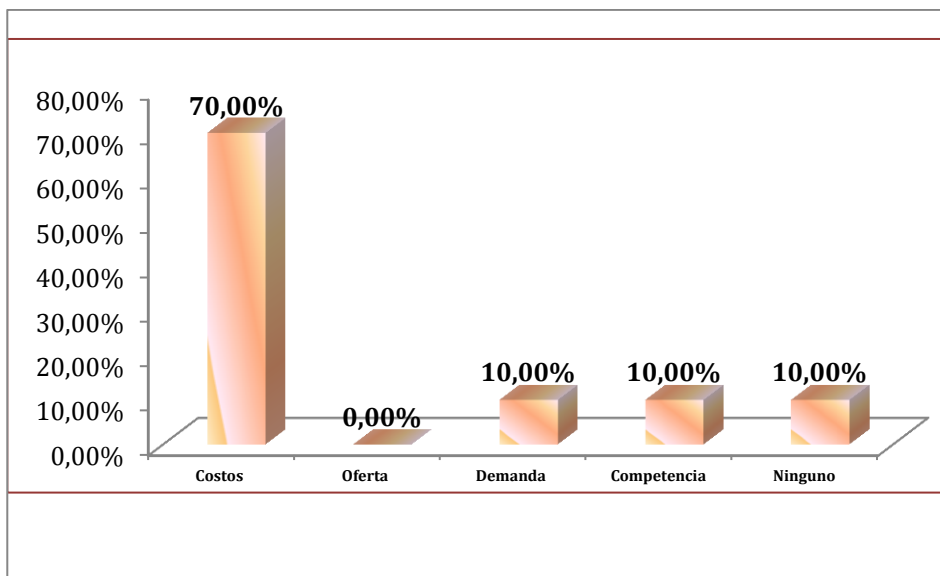


Gráfico 10. Determinación de tarifas y tasas. Obtenido por el autor. 2013

La tarifa máxima de las tasas de interés para las operaciones activas y pasivas son establecidas por la SEPS, no obstante depende la política interna de la cooperativa para establecer rangos menores al establecido, asimismo los valores por servicios no tienen techo señalado, en consecuencia de los resultados obtenidos de la encuesta para la fijación de precio de un cierto producto o servicios, el 70% de las cooperativas de ahorro lo hacen en función del costo que representa para ellas, otras en función de la demanda y la competencia siempre y cuando estén dentro del máximo establecido por la SEPS, en este contexto, se parte del valor que la cooperativa incurre para ofrecer el producto, se consideran todos los recursos empleados, tanto suministros, tiempo y capital humano; en particular los costos deben estar también en función de los niveles de la competencia y como estrategia para poder abarcar más mercado, el costo más bajo que la competencia genera una ventaja competitiva (Porter, 1982). Si bien los socios por la gran variedad de instituciones de intermediación financiera

tienen la facultad de escoger a la entidad que se apegue a sus intereses, la estrategia para atraerlos es que los costos estén por debajo de la competencia.

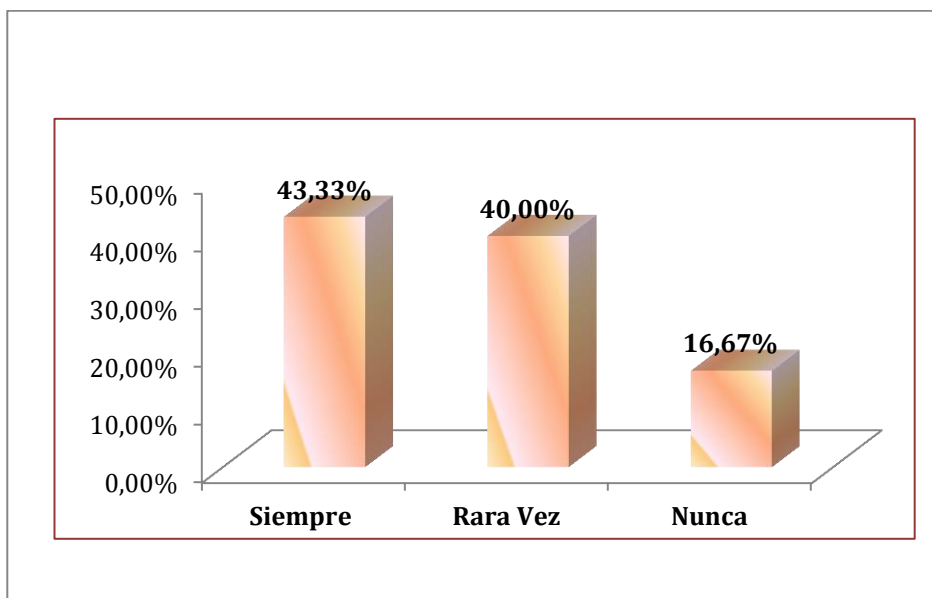


Figura 11. Capacitación del personal. Obtenido por el autor. 2013

Respecto a las capacitaciones en el mejoramiento del conocimiento del trabajador, empleado, directivos, los resultados muestran como prácticamente alrededor de un 43%, realizan este tipo de actividades, no obstante el 40% rara vez y el 17% no lo hace nunca. Se conoce que el factor humano juega un papel importantísimo dentro de las diferentes economías, es así que las ideas innovadoras nacen de un capital humano capacitado y enriquecido con formación de calidad, y en consecuencia tienen la capacidad de desarrollar una empresa, mantenerla o quebrarla. De los datos antes mencionados se tiene que más de la mitad no cuentan con la suficiente formación continua.

Las empresas deben apostarle a la capacitación de sus empleados para obtener múltiples beneficios entre los que se encuentran, el logro de los

objetivos planteados a nivel de rentabilidad, el poder contar con personal motivado para desempeñar sus labores dentro de la compañía, y que la empresa pueda aspirar a nuevos retos, pues cuenta con empleados capacitados para poder hacerlo. (Zelaya, 2010)

En particular, el entorno cambiante demanda de mayores habilidades y conocimientos para ser competitivos, las cooperativas grandes tienen una mejor calidad de capital humano, en el sentido que sus estudios son de tercer y cuarto nivel, y que cuentan con capacitaciones dentro y fuera del país, en consecuencia aportan a la productividad de la entidad y por ende a su crecimiento. No obstante las pequeñas cooperativas cuentan con personal máximo de tercer nivel, que no cuentan con capacitaciones constantes para motivarlo y mejorar su rendimiento, como resultado de ello su bajo nivel de desempeño que repercute en los resultados de la cooperativa.

Por su parte, Torres (2000) afirma que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor; así mismo indica que el desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para el negocio como para las personas.

Hoy en día la globalización ha exigido a las organizaciones hacer las cosas bien si quiere permanecer en el mercado, para ello tienen que poseer personal con diversas habilidades, las cuales les permitan desarrollar variadas actividades y adaptarse a distintas necesidades que exige el entorno

organizacional y con ello contribuyan a la productividad y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito.

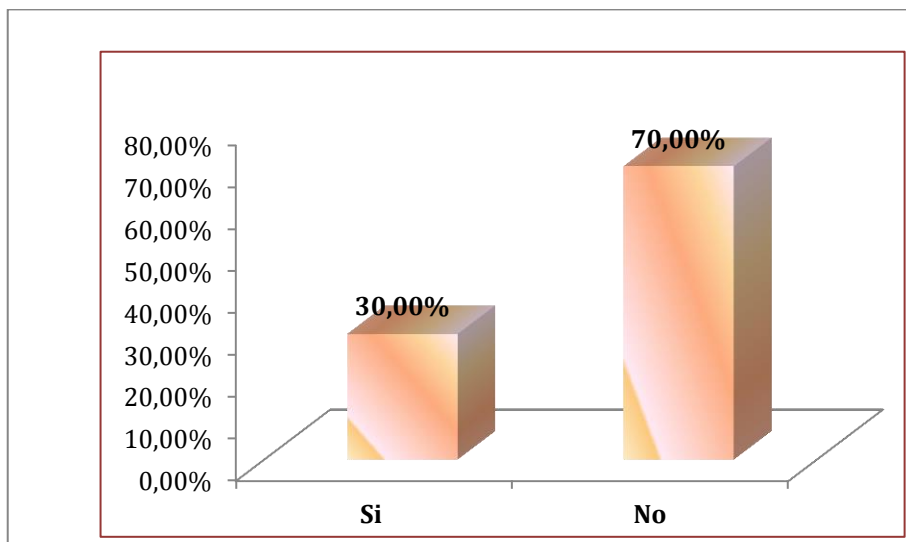


Gráfico 12. Desarrollo de actividades I & D. Obtenido por el autor. 2013

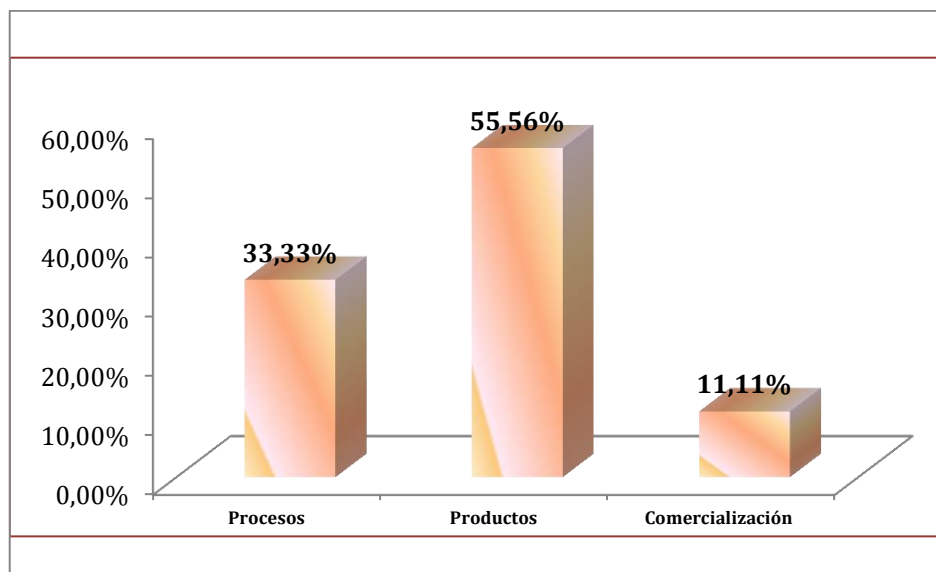


Figura 13. Tipos de I & D. Obtenido por el autor. 2013

El 30% de las cooperativas apuestan a la investigación & desarrollo, y el 70% no lo hace, en efecto las cooperativas de ahorro y crédito más grandes son las que llevan la batuta, como resultado captan la mayor parte de socios.

Para incrementar la productividad es necesario ir más allá de la investigación y por ende mantener altas tasas de crecimiento. La investigación y la innovación tecnológica poseen un valor estratégico económico y son fundamentales para el desarrollo, sin embargo, es importante señalar que la investigación constante asegura una permanencia más larga sea cual sea su actividad, eso comprende invertir recursos económicos y humanos como principales fuentes para garantizar la subsistencia.

En tal sentido la Investigación consiste en, la generación de nuevos conocimientos e ideas para un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente o del mercado y que aumenta la capacidad competitiva.

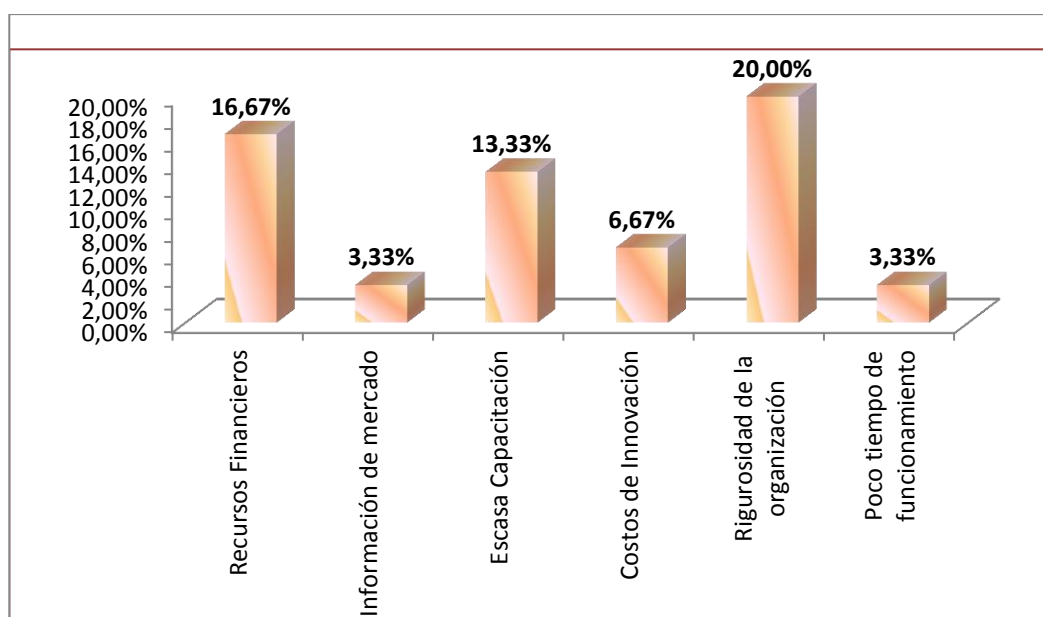


Figura 14. Factores que limitan la innovación. Obtenido por el autor. 2013.

La investigación y desarrollo tiene mucho que ver con la innovación, ahora bien el 20% de las cooperativas no han innovado por rigurosidad de la organización, 16% y el 13% por la falta de recursos financieros y por no contar con personal capacitado respectivamente, estos tres factores están afectando no solamente a no ofrecer un producto o servicios diferente, sino también limita a la

cooperativa a focalizarse a otro tipo de socio, evidenciándose que llevan un tradicional y atrasado enfoque, que como consecuencia limitan su capacidad de competitividad. Por tanto, la innovación permite adaptarse al entorno dinámico y complejo y a la vez contribuye a la mejora de los resultados organizacionales.

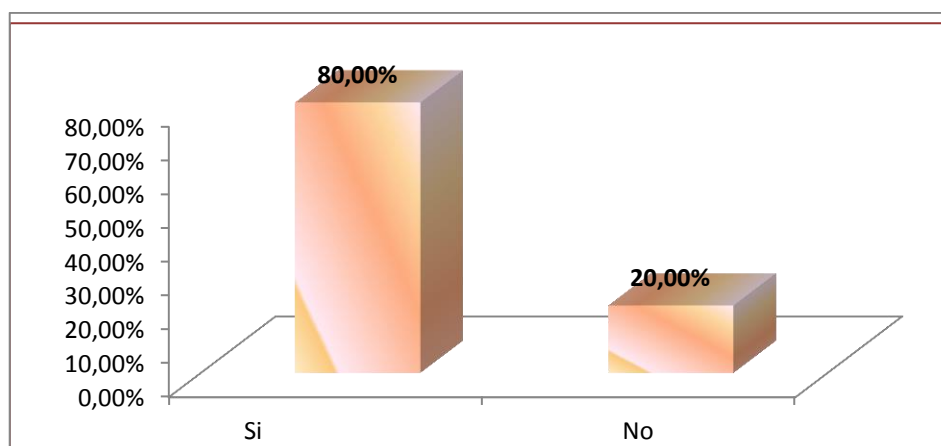


Figura 15. Introducción de nuevos productos. Obtenido por el autor. 2013

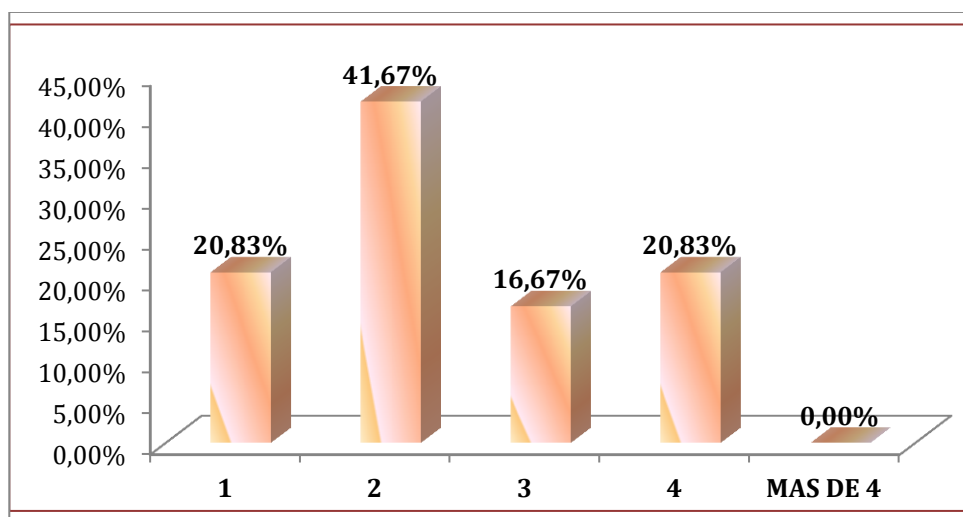


Figura 16. Cantidad de Productos. Obtenido por el autor. 2013

El 80% de las cooperativas han desarrollado nuevos productos en estos últimos cinco años, en respuesta de las necesidades y exigencias de los socios, el número de productos oscila de 1 a 4 productos, las grandes cooperativas han



lanzado cuatro productos, mientras que las pequeñas están en tres uno y dos productos solamente; es así que la responsabilidad de la administración es de observar el medio, al usuario final, con el fin de investigar sus características y necesidades, prestando atención para detectar las nuevas exigencias de los socios.

Es evidente que a mayor cultura y nivel de información por parte de los clientes se traducirá en un mayor nivel de exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios, flexibilidad, transparencia y mejores condiciones en las operaciones financieras. (Muñoz, 2007).

La globalización tiene repercusión en las decisiones de los usuarios por los cambios y tendencias que ello conlleva, en especial en la parte tecnológica, por lo que las instituciones financieras se han visto en la necesidad de vincularse y ofrecer productos y servicios en línea a través del internet, en este sentido los usuarios son atraídos por las facilidades y agilidad en la prestación del servicio.

En el siguiente cuadro se hace una diferencia del antes y el ahora entorno financiero.

**Tabla 21.**

*Características del entorno financiero. Castelló E. 2007, p.38*

<b>PASADO</b>	<b>PRESENTE</b>
Estático	Dinámico
Rigidez	Flexibilidad
Oferta escasa de indiferenciada	Oferta amplia y segmentada
Innovación desatendida	Innovación necesaria
Competencia limitada	Competencia elevada
Óptica de producción	Óptica de marketing

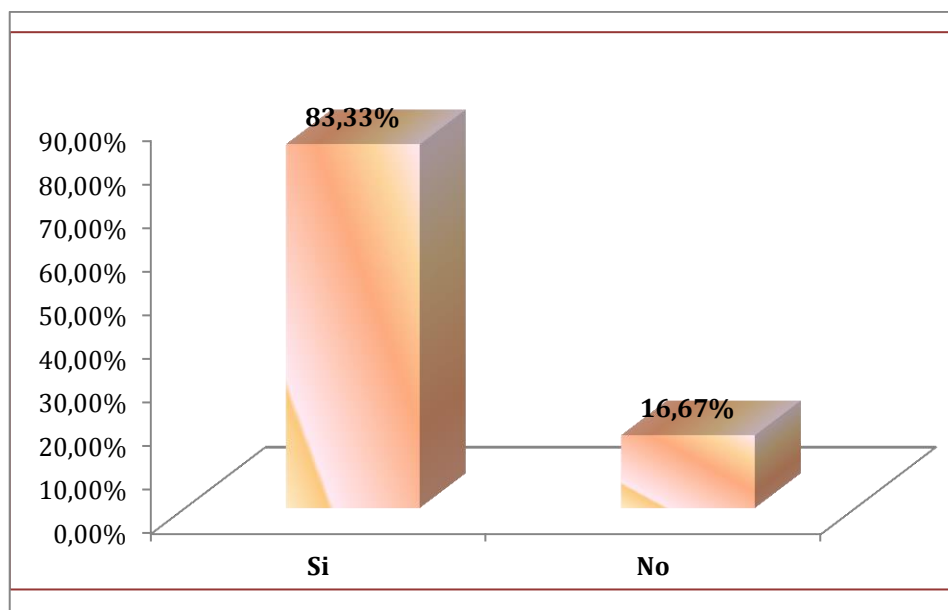


Figura 17. Herramientas para evaluar. Obtenido por el autor. 2013

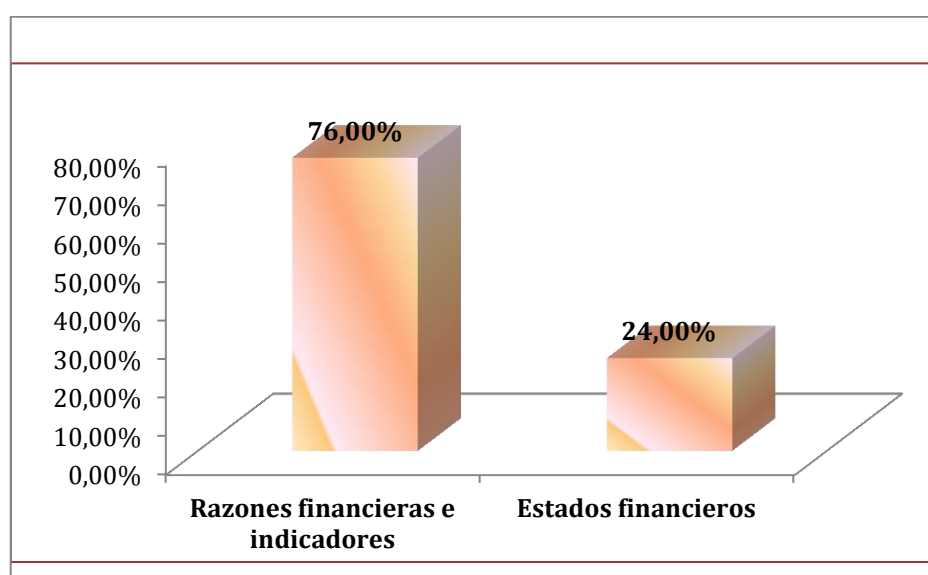


Figura 18. Tipos de herramientas. Obtenido por el autor. 2013

El 86% de las cooperativas de ahorro y crédito encuestadas manifiesta aplicar un estudio que, por lo general se centra en el análisis a través de la aplicación de indicadores financieros 76% y el restante considera revisar simplemente los reportes de los estados financieros, como técnica de determinar la rentabilidad de la entidad.

Las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, la eficiencia y competitividad de las cooperativas no puede verse evaluada atendiendo solamente a medidas basadas en ratios financieros. Por consiguiente, es importante estar al tanto de la evolución de la rentabilidad de la cooperativa, esto en función de tomar ciertas medidas para poder contrarrestar posibles problemas que se puedan presentar (Westley & Branch 2000).

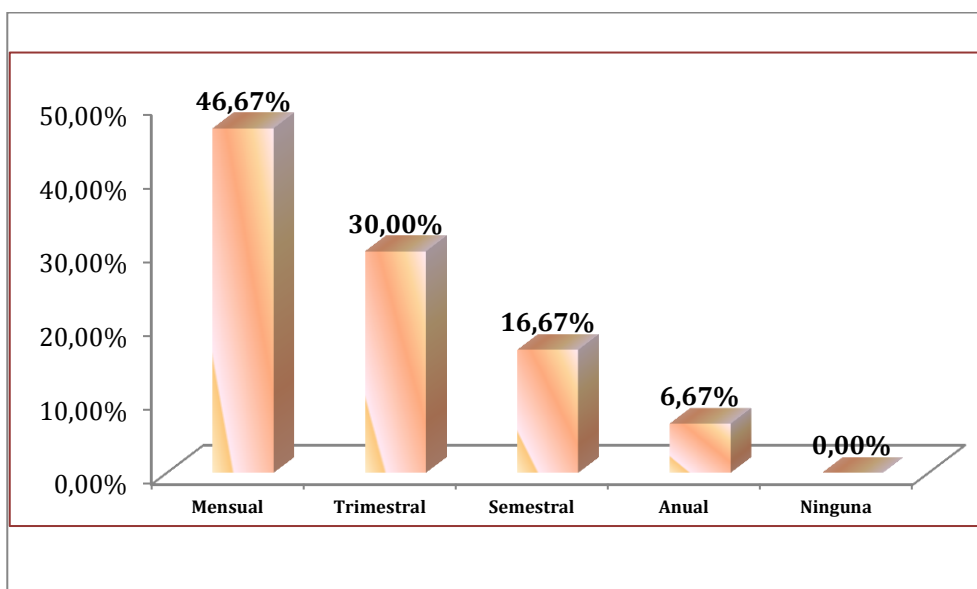
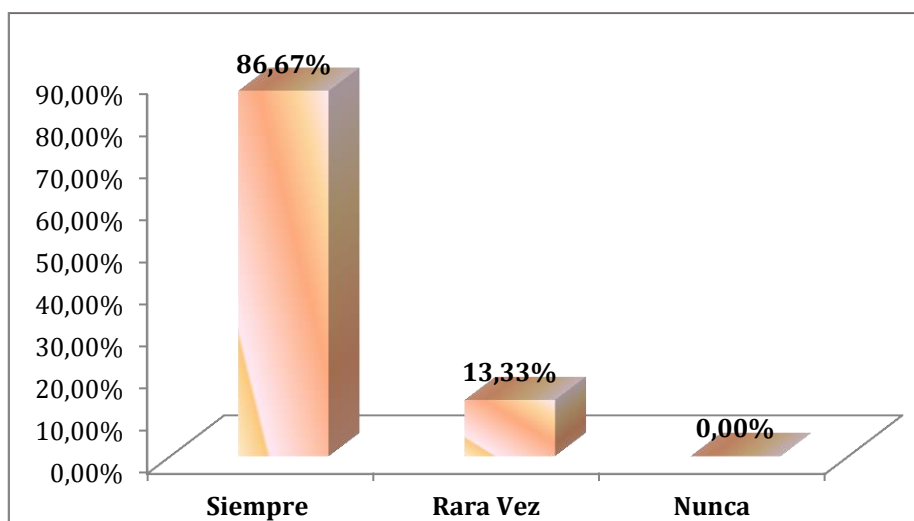


Figura 19. Periodicidad de resultados. Obtenido por el autor. 2013

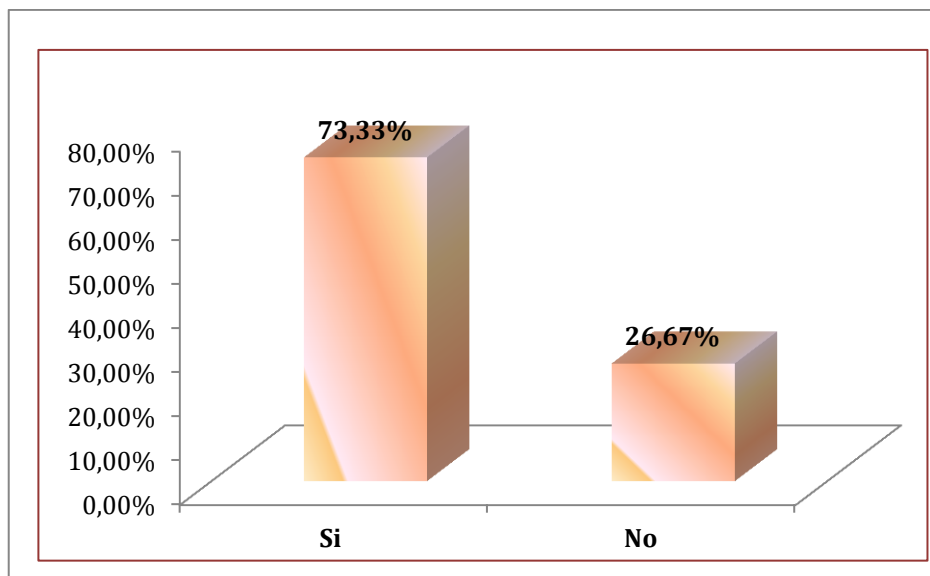
Los resultados obtenidos revelan que el 47% de las cooperativas comparan los estados financieros con los presupuestos establecidos de manera mensual, el 30% lo realiza de manera trimestral y el 16% semestralmente. Ante los resultados obtenidos se concluye que cuentan con ineficientes controles de evaluación del desempeño financiero, en tal caso incide en la oportuna detección de anomalías financieras que pueden costarle a la cooperativa su existencia.



*Figura 20. Se adapta a los requerimientos de los clientes. Obtenido por el autor. 2013*

El 87% de las cooperativas satisfacen los requerimientos de sus socios mientras que el 13% no lo hace; la satisfacción de un cliente tiene mucho que ver con la capacidad del personal que labora en la cooperativa en responder o canalizar los exigencias del socio, en tal sentido se debe enfocar el proceso de mejora continua, que comprende la resolución de problemas y mejor nivel de comunicación entre todos los empleados de la cooperativa, con el fin de proporcionar un servicio de calidad.

Los socios es la razón de cualquier cooperativa de ahorro y crédito, ya que sin ellos no tiene sentido su existencia. Por tal motivo, lograr la plena satisfacción debe ser el máximo objetivo de toda empresa cooperativa y no cooperativa, que pretenda mantener y mejorar su posición dentro del mercado. Para lograr la plena satisfacción del socio es necesario disponer de sistemas idóneos para la identificación de sus necesidades y expectativas, entender lo que éstos les quieren decir y responden a sus intereses (Harrington H. J, 1993, p.98).



*Figura 21. Participación de los socios. Obtenido por el autor. 2013*

El 73% señala que la participación de los socios es activa, no obstante el 17% del sistema cooperativo no involucra a los socios en la gestión de la cooperativa; la participación del personal que es parte de la entidad juega un papel primordial para crear un ambiente de confianza que lleve al socio a crear un vínculo de lealtad con la cooperativa.

La lealtad produce que el socios se siente aún más comprometido en aportar con ideas o capital para la consecución de los objetivos que persigue la entidad, este recurso se podría convertir en una ventaja competitiva, difícilmente de imitar (Barney, 1995).

Para lograr crear ese vínculo socio y cooperativa, se debe de contar con los espacios y canales que le permitan al socio una participación plena, en donde exprese sus opiniones, intereses y contribuya con aportes encaminados al desarrollo cooperativo.

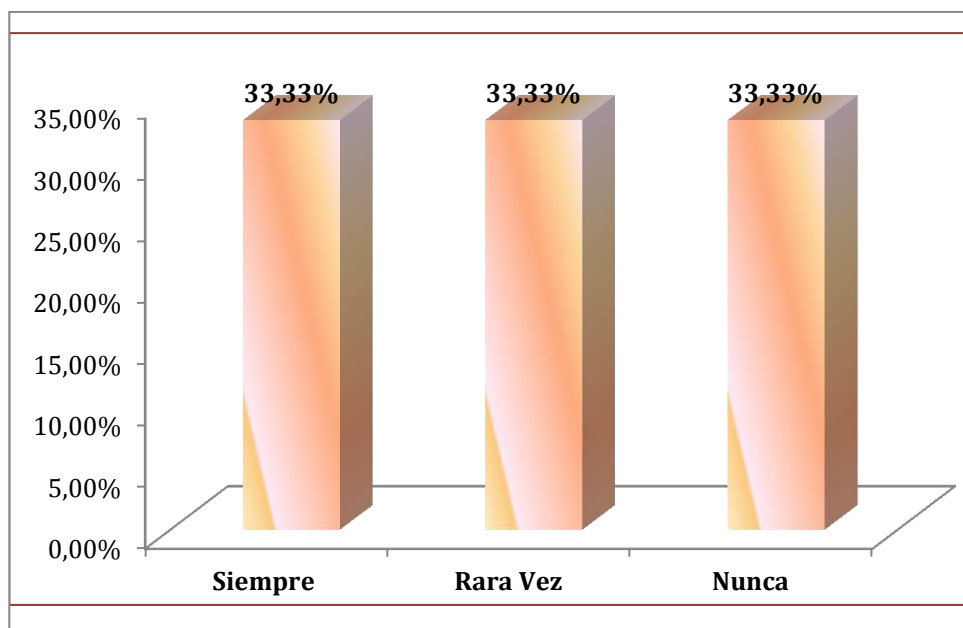


Figura 22. Programas de incentivo. Obtenido por el autor. 2013

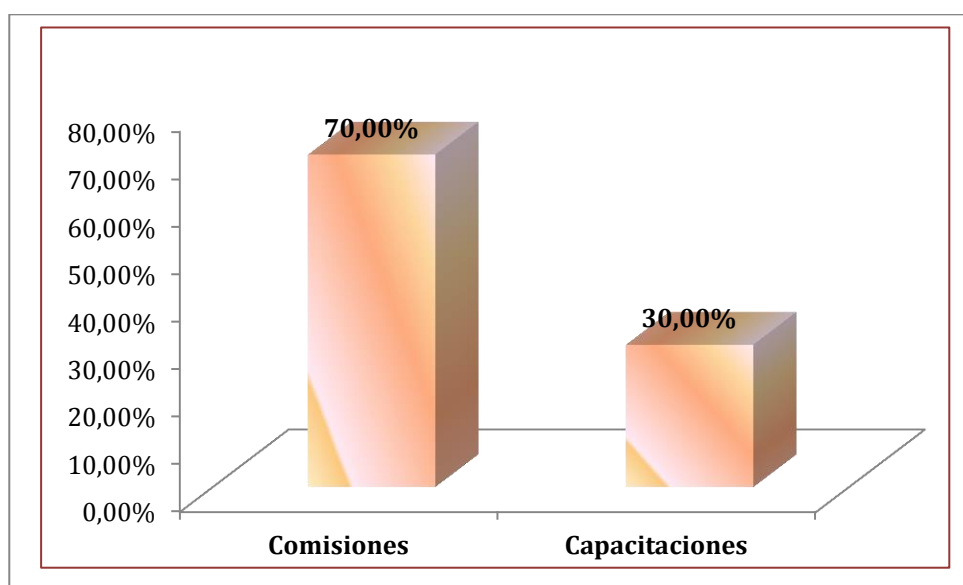


Figura 23. Tipos de programas de incentivos. Obtenido por el autor. 2013

En el Figura 22, se observa que el 33% de las cooperativas mantienen programas de incentivos, el 33% lo hace de vez en cuando, no obstante el otro 33% no lo hace, lo que influye a la conducta del personal que labora dentro de la cooperativa, su trabajo no lo ejecuta con las predisposición sino más bien con

desánimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, los incentivos producen que sus labores la realicen con energía, su actitud es fluente con la aportación de ideas para mejorar inclusive proceso, en otras palabras el incentivo es una recompensa que el empleado siempre querrá obtenerla.

En este contexto el medio de recompensa que las entidades cooperativistas de ahorro y crédito, más utilizado son tal como lo indica el Figura 23., las comisiones un 70% y asimismo el 30% consideran que la capacitación que otorga la entidad también es un medio de recompensa; no obstante la capacitación son necesarias para mejorar la eficiencia en las actividades y por otro la lado las comisiones representadas en dinero no lo son todo, la motivación depende de muchas variables, el trato al empleado, la atención, la importancia, la seguridad, es decir ofrecerle las mejores condiciones de trabajo y haciéndoles sentir que son parte esencial de la empresa. Una correcta motivación conlleva a obtener una ventaja competitiva (Harrington J, 1993, p.93)

## **Análisis de la cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián.**

### **Introducción.**

La propuesta estratégicas es una herramienta de gran importancia que debe constar en la planificación de una empresa, se trata de un conjunto de Estrategias direccionadas a mejorar la competitividad en el mercado donde ofrece un producto o servicio, y con el fin de aportar en el desarrollo de este gran reto, en el presente trabajo se establece una propuesta estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja, con el propósito de desplegar al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento y a su vez le permita proyectarse en el largo plazo.

Se inicia con la identificación de factores internos que actúan a favor de la cooperativa y teniendo la capacidad de controlarlos, se les sale de las manos al no saber la forma de como confrontarlos, a más de ellos se analiza factores externos que resultan una oportunidad o una amenaza para la cooperativa. El resultado se tendrá Estrategias que conjuntamente con las actividades serán cursos de acción que debe seguir la cooperativa para mejorar su productividad y por ende su competitividad.

#### **Misión Institucional.**

Ser una cooperativa que mediante el servicio efectivo permita el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, generando mayor productividad para nuestros clientes.

#### **Visión Institucional.**

Implementar y desarrollar Estrategias financieras que ayuden a nuestros socios a emprender en nuevas microempresas y estas sean un aporte a la sociedad local y nacional.

#### **Valores Institucionales.**

##### ***Honestidad.***

Con los clientes, recursos, documentos, que sean de la Cooperativa, éstos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con ética social, cuidando siempre por los intereses de nuestros socios e Institución.

##### ***Equidad.***

A través de un ambiente de justicia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios y recurso humano.



***Disciplina.***

Cumpliendo con leyes, normas que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

***Solidaridad.***

Hacia nuestros socios y comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua, para el engrandecimiento del país.

***Responsabilidad.***

En nuestras acciones, estando siempre dispuestos a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera en el socio aumente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa.

**Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja, inicio sus operaciones el 07 de julio del 2007 , bajo supervisión del Ministerio de Inclusión Social (MIES), cuenta con 10 socios capitalistas y 25 socios clientes; las captaciones y colocaciones a través de depósitos a plazo y créditos de consumos, eran los que inicialmente ofertaba, en el transcurso del tiempo ha ido creciendo y mediante convenios hoy ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus socios.(CAC. San Sebastián, 2013)

Durante los últimos años la cooperativa ha incrementado el número de socios, hoy son 55 socios capitalistas y 220 socios- clientes, asimismo el crecimiento también ha sido de la parte financiera, tanto sus captaciones y colocaciones han tenido un desarrollo gracias a la confianza ganada en el mercado lojano.

No obstante la cooperativa presenta ciertas carencias que han persistido y de alguna manera influyen en los resultados que genera , uno de ellos es la falta de recursos económicos para solventar las demandas de los socios en cuanto a crédito, si bien ha hecho esfuerzos no han sido los necesarios para suplir uno de los más importantes problemas, en consecuencia se limita en la satisfacción de la demanda de sus socios, pues a ellos se debe; asimismo el personal que conforma los diferentes departamentos no cuenta con procedimientos para su capacitación acorde a las funciones que desempeña, con ello se ve reflejado una insatisfacción de parte de ellos lo que incide en la calidad de atención, sobre todo en brindar ideas innovadoras para el mejoramiento de los productos y servicios encaminados a la satisfacción de las necesidades de los socios, en otras palabras los empleados capacitados y en un ambiente de trabajo representan una excelente oportunidad para demostrar a los clientes lo que valen, fortaleciendo significativamente su nivel de lealtad.

Otro punto débil de la cooperativa es la poca preocupación en cuanto a la imagen proyectada a sus clientes, adicionando la falta de cultura de servicio y la falta de difusión de los productos y servicios que brinda lo que produce una escasa diferenciación en el mercado.

Es así, que la escasez de recursos financieros, falta de capacitación y motivación al personal, así como la una imagen corporativa débil que mantiene la cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián son factores que han incido en la baja calidad de producto y servicio que ofrece la cooperativa y por ende la irrisoria fidelidad de los socios para la cooperativa.

**Tabla 22.***Matriz FODA. CAC San Sebastián. 2013*


---

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Demanda de servicios financieros.	A1: Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos.
O2: Mejoramiento del uso de la tecnología.	A2: Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales.
O3: Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales	A3: Reformas en las leyes del sistema financiero del Ecuador.
O4: Alianzas y Convenios	A4: Presencia de un gran número de Cooperativas de Ahorro
O5: El control de Superintendencia de Economía Popular y solidaria fomenta la confianza	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: Posee tasas de interés promedio con las permitidas por el Banco Central del Ecuador.	D1: Carencia de Estrategias
F2: Gerente comprometido.	D2: Insuficiente delegación de responsabilidades.
F3: Incremento de socios por confianza.	D3: Falta liquidez.
F4: Trámites de crédito accesibles.	D4: Falta de motivación al personal
F5: Convenios y proyectos.	D5: Imagen corporativa desconocida
	D6: Falta cultura de ahorro por parte de los socios.
F6: Creación de Grupos por barrios	D7: Falta de infraestructura y personal calificado.
	D8: Crédito limitado, monto máximo \$5.000,00
	D9: Los socios poco comprometidos

**Tabla 23.***Matriz de estratégicas. CAC San Sebastián. 2013*

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		O1: Demanda de servicios financieros. O2: Mejoramiento del uso de la tecnología. O3: Posibilidad de acceso y expansión a mercados cantonales O4: Alianzas y Convenios O5: El control de Superintendencia de Economía Popular y solidaria fomenta la confianza	A1: Capacidad de ahorro débil por parte de los ciudadanos. A2: Ingreso al mercado de nuevos competidores privados y estatales. A3: Reformas en las leyes del sistema financiero del Ecuador. A4: Presencia de un gran número de Cooperativas de Ahorro
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	
F1: Posee tasas de interés promedio con las permitidas por el Banco Central del Ecuador.	Aprovechar las alianzas, para firmar convenios con Instituciones, que permitan mejorar los servicios (F1, O1).	Crear servicios financieros destinados a fortalecer la microempresa del sector. (F1, F2, A3).	
F2: Incremento de socios por confianza.	Aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar los servicios. (F5, F6, O3)	Establecimiento de convenios con Instituciones Públicas y privadas (F1, A3,). Incentivar al cliente a que ahorre a través de promociones y premios como sorteos y rifas de autos, etc. (F1, F5, A1).	
F3: Trámites de crédito accesibles.	Ofrecer un servicio de calidad, basado en buena atención, con flexibilidad en los créditos, con el fin de impulsar PYMES en el cantón. (F1, F3, O1)	Actualizaciones permanentes al personal de la Cooperativa. (F5, A3)	
F4: Convenios y proyectos.		Estar preparados, tener un plan de contingencia para enfrentar los cambios que demanda el entorno. N (F4, F5, A2, A3).	
F5: Convenios y proyectos.	Implementación de un plan de marketing, para crear la creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos. (F3, O5, O2).		
F6: Creación de Grupos por barrios			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
D1: Carencia de Estrategias	Los Directivos deberían analizar la posibilidad de ejecutar el presente plan estratégico. (D1, O3, O4)	Implantar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos de la Cooperativa a corto y mediano plazo. (D1, A1, A4).	
D2: Insuficiente delegación de responsabilidades.			
D3: Falta liquidez.	Implementar un plan de incentivos financieros y no financieros para los mejores empleados (D4, O3).		
D4: Falta de motivación al personal por parte de los socios			
D5: Imagen corporativa desconocida	Implementación de un plan de publicidad para dar a conocer los servicios de la Cooperativa. (D5, O3).	Lograr el mejoramiento en cuanto a infraestructura que permita ampliar los servicios por cuanto la competencia y expansión es agresiva. (D7, A4).	
D6: Falta cultura de ahorro por parte de los socios.	Buscar financiamiento con Finacoop (D3, O1)		
D7: Falta de infraestructura y personal calificado.	2. Reforzar el personal en calidad y atención al cliente e incentivar en base a la eficiencia (D7, O3)		
D8: Crédito limitado, monto máximo \$5.000,00			
D9: Los socios poco comprometidos			

**Propuesta.****Objetivo General.**

Establecer Estrategias que le permitan mejorar el posicionamiento y competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián de la ciudad de Loja, a través de la formulación de Objetivos Estratégicos

**Objetivos Estratégicos**

1. Obtener Liquidez, mediante un plan de incentivos para el ahorro.
2. Realizar la evaluación de puestos a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Sebastián
3. Crear y Ejecutar un plan de capacitación para los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Sebastián
4. Diseñar un nuevo servicio financiero para emprendedores locales.
5. Realizar un plan de incentivos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito.
6. Efectuar un plan de publicidad junto con la construcción de una página Web Institucional para dar a conocer los servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa de Ahorro y crédito

**Objetivo estratégico 1.**

Obtener Liquidez, mediante un plan de incentivos para el ahorro.

**Meta.**

Captar mediante depósitos a plazo mediante incentivos de premios y promociones.

**Objetivo.**

- Incrementar la cantidad de ahorro en los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Aumentar el índice de liquidez y la cartera de la Cooperativa.
- Posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la mente de los socios.

*Estrategias.*

- Dar a conocer las promociones socio.
- Informar mediante material impreso las promociones y premios que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián

*Táctica.*

- Impresión de material informativo.
- Presentación de un stand para ofertar las promociones y premios.

*Actividades.*

- Realizar el plan de promociones y premios.
- Dar a conocer las promociones y premios a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Hacer el lanzamiento de las promociones y premios en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

*Responsable.*

- Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

*Tiempo.*

- 12 meses

*Resultados.*

- Incrementar la cartera de clientes
- Aumentar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Posicionamiento en el mercado cantonal.
- Socios satisfechos y leales.
- Generación de expectativas por los premios y promociones.

## ***Objetivo estratégico 2.***

Realizar la evaluación de puestos a los empleados y directivos la Cooperativa de Ahorro y crédito San Sebastián

### *Meta.*

- Evaluación del Desempeño de los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián, para determinar la evaluación de puestos si se está llevando de acorde a sus funciones y requerimientos.

### *Objetivo.*

- Medir el grado de desempeño y conocimiento del personal que trabaja en la Cooperativa.
- Medir el grado de desempeño de los directivos de la Cooperativa.
- Determinar habilidades y destrezas del personal en determinada actividad.

### *Estrategia.*

- Test de desempeño, habilidades y conocimientos.
- Realizar el método de evaluación de puestos.
- Observación directa dentro de cada puesto de trabajo.
- Controlar si cumple con todas las tareas encomendadas.
- Controlar si Directivos cumplen con funciones determinadas en los estatutos.

### *Tácticas*

- Brindar confianza y crear una comunicación horizontal entre administrativos y superiores.
- Capacitar al personal para que su desempeño mejore cada día.
- Evaluar el desempeño de los empleados y directivos, por medio de encuestas aplicadas a sus clientes y empleados respectivamente.

### *Actividades.*



- Realizar las evaluaciones al finalizar los primeros 3 meses del año.
- Una vez capacitado el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se procederá a observar directamente su desenvolvimiento.

Dar a conocer los resultados obtenidos y abrir un diálogo.

*Responsable.*

- Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

*Tiempo.*

- Cada 6 meses.

*Resultados.*

- Mayor desempeño del personal de la Cooperativa.
- Calidad en el servicio de servicios financieros y no Financieros.
- Crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en relación a la competencia.

### **Objetivo estratégico 3.**

Crear y Ejecutar un plan de capacitación para los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Sebastián

#### *Meta.*

- Ejecutar un Plan de Capacitación en: relaciones humanas, procesos, democratización del crédito y técnicas de ventas de servicios financieros.

#### *Objetivo*

- Lograr que los empleados de la Cooperativa tengan conocimientos en sus funciones.

#### *Estrategia.*

- Realizar conferencias con los empleados de la cooperativa los días sábados.
- Motivar al personal de la Cooperativa para que asista a las conferencias.
- Dar a conocer al personal los beneficios de recibir dichas conferencias.

#### *Táctica.*

- Folletos
- Material didáctico
- Contratar conferencistas

#### *Actividad.*

- Proceder al cronograma respectivo.
- Contactar el conferencista
- Buscar el lugar de conferencia y material de apoyo

#### *Responsable.*

- Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

#### *Tiempo.*

- Un fin de semana cada 6 meses.

#### *Resultados.*

- Contribuir a que cada empleado tenga conocimientos en ventas de servicios financieros, relaciones humanas, democratización del crédito, Estrategias.
- Mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- Innovación en la forma de ofrecer servicios de la Cooperativa.

#### ***Objetivo estratégico 4.***

Diseñar un nuevo servicio financiero para emprendedores locales.

*Nuevo producto:* Emprendimiento

Es un servicio dirigido a emprendedores locales, sector, con edades comprendidas entre 18 y 40 años de edad.

*Requisitos para solicitar.*

- Planilla de solicitud.
- Original y copia de la cédula de identidad.
- Certificación de domicilio
- Dos referencias familiares con dirección y copias de cédula.
- Una referencia comercial o constancia de trabajo o Registro Mercantil
- Referencia Bancaria.
- Permiso sanitario
- Constancia de experiencia en el área a invertir.

*Meta.*

- Crear y diseñar un nuevo servicio financiero para apoyar al sector emprendedor de la ciudad.

*Objetivo.*

- Posicionar el nuevo servicio financieros en el mercado cantonal.
- Captar el segmento de nuevos emprendedores para generar desarrollo en el Cantón.

*Estrategias.*

- Determinar las necesidades de los emprendedores

*Tácticas.*

- Difundir y promocionar el nuevo producto
- Imprimir material para informar sobre este producto.
- Dar a conocer en un stand el nuevo producto financiero.

**Actividades**

- Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de este servicio financiero.
- Diseñar el producto financiero para emprendedores
- Publicar el nuevo producto financiero de forma local y cantonal.
- Dar a conocer el nuevo producto financiero, mediante reuniones y foros.

*Responsable.*

- Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

*Tiempo.*

- 6 meses.

*Resultados.*

- Captar un segmento de emprendedores
- Incentivar a la creación e implementación de micro empresas locales.

### ***Objetivo estratégico 5.***

Realizar un plan de incentivos para el personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito.

#### *Meta.*

- Mejorar el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián, para ser más eficientes y competitivos en el mercado local.

#### *Objetivo.*

- Incrementar los ingresos económicos.
- Ofrecer sueldos y salarios, de acuerdo a los beneficios de ley de la Actual Constitución.

#### *Estrategia.*

- Identificar la estructura y especificar cada función en los puestos.
- Dar a conocer los incentivos a los empleados.
- Socializar a directivos y empleados de incentivos premios y comisiones con el propósito de motivar al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Informar mediante material impreso el plan de incentivos.

#### *Tácticas.*

- Enfatizar la importancia de los incentivos optando medios adecuados.
- Motivación constante en el puesto de trabajo.
- Pago de horas extras fuera del horario de trabajo, sobre todo los fines de semana.
- Descansos en el horario de almuerzo.
- Días libres, etc.
- Difundir a los empleados por parte de los Directivos los incentivos.
- Impresión de material informativo.

#### *Actividades.*

- Realizar el plan de incentivos.
- Estipular el aumento de sueldos e incentivos, en los contratos de trabajo.

- Dar a conocer los sueldos e incentivos a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

*Responsable.*

- Directivos y Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

*Tiempo.*

- 1 mes.

*Resultados.*

- Empleados comprometidos y satisfechos.
- Lealtad por parte de los empleados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Generación de expectativas por los incentivos.
- Incremento de la producción y eficiencia del personal que labora.
- Cumplimiento de Metas y objetivos.
- Mejor nivel de vida.

### **Objetivo estratégico 6.**

Efectuar un plan de publicidad junto con la construcción de una página Web Institucional para dar a conocer los servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa de Ahorro y crédito

#### *Meta.*

- Alcanzar el reconocimiento de la Cooperativa por parte del cantón en un plazo máximo de un año.

#### *Objetivo.*

- Reconocimiento de la Cooperativa en la Comunidad y en el Cantón Loja
- Incremento de la cartera de socios.
- Dar a conocer los servicios financieros y no financieros que posee la CAC.

#### *Estrategia.*

- Realizar un convenio con el principal medio de comunicación local con que cuenta el Cantón.
- Elaboración de publicidad para dar a conocer los servicios financieros y no financieros.
- Diseñar y Construir una página Web Institucional.

#### *Tácticas.*

- Colocación de la publicidad en lugares estratégicos en el cantón y provincias.
- Identificación de la Cooperativa por medio de gigantografía.
- Difusión radial (1 año).
- Difusión de la página web de la Cooperativa en toda la publicidad.

#### *Actividades.*

- Convenios
- Reuniones
- Contratos
- Distribución de material.

#### *Responsable.*

- Gerente de la Cooperativa de Ahorro y San Sebastián

#### *Tiempo*

- Un año

#### *Resultados*

- Incremento de la cartera de socios
- Incremento de efectivo en ahorros y cuentas para la CAC.
- Incremento de Cartera de la Cooperativa Ahorro y Crédito
- Reconocimiento por parte de los socios y más personas.
- Posicionamiento en el mercado del Cantón.

#### **Monitoreo y seguimiento.**

Para que la Cooperativa pueda cumplir con el presente propuesta estratégica, es necesario llevar a cabo un monitoreo y un seguimiento a través de diferentes lineamientos los cuales detallamos a continuación:

- Proporcionar un cronograma para que se cumpla el plan (establecimiento de plazos): Es fundamental tener y cumplir con los plazos establecidos en cada uno de los objetivos, ya que son fundamentales para su correcta ejecución.
- Estructurar equipos de trabajo multidisciplinarios, participación activa de ese entorno a nivel de propuesta y sugerencia: Los directivos de la cooperativa tienen que conformar grupos de trabajo para la ejecución del presente plan para poder distribuir las funciones y llevarlo a cabo sin contratiempo.
- Evaluación trimestral del mismo, para ver los avances y retroalimentar en lo que se esté ejecutando erróneamente: Se debe evaluar cada tres meses el cumplimiento del presente plan para corregir los errores, en caso que se comenta, o para replantear plazos y metas; hoy en día existe un mayor nivel de exigencias por la globalización, dando lugar a la aparición de nuevos



productos y nuevos competidores, todos estos aspectos obliga a la cooperativa San Sebastián ha introducir cambios en sus sistemas de producción para adecuarse al mercado competitivo, estos cambios deben ser monitoreados y evaluados con el fin de aprovechar las oportunidad que se le presenten y mitigar las amenazas que puedan venirse en el camino.

### **Importancia del estudio**

Este estudio contribuirá en el conocimiento de los factores en los que se basa la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, considerando que, no existe algún análisis al respecto realizado con anterioridad.

Este análisis es de importancia para que los entes supervisores de intermediarios financieros definan acciones de política efectivas que logren tanto la estabilidad como la competencia equitativa del sistema cooperativo, asimismo el resultado de la presente será una guía para conocer las cooperativas existentes y las diferentes variables que se vean afectando a la competitividad de una entidad, siendo un pilar importante al momento de ejercer una actividad empresarial; asimismo se comprende hacia donde inviertes más esfuerzos y que resultados han obtenido, se parte del diagnóstico del sector y su problemática actual, con ello se identifica los factores que inciden en el comportamiento competitivo; el análisis abarca a una muestra del total de cooperativas existentes, y a su vez se plantea una propuesta estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián.

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES

### Respuesta a la pregunta de investigación

Dentro del contexto interno y externo al momento de establecer y ejecutar estrategias competitivas que impulsen a la cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián a generar mayor valor en el mercado, se ha identificado en primera instancia a factores externos, del macro entorno, como los cambios constantes provocados por avances tecnológicos, las nuevas políticas gubernamentales y la misma globalización; los resultados obtenidos del estudio del PIB, inflación, tasas de Interés, demuestran que una alza o una disminución de tales indicadores, pueden cambiar el horizonte inicialmente marcado, no obstante la vigilancia del macro entorno genera información útil para pronosticar el rigor de los cambios y generar estrategias competitivas que le permita a la CAC San Sebastián mitigar o aprovechar los efectos que estos produzcan.

Por otro lado el mayor potencial competitivo, dadas sus características, son los de carácter interno, la parte intangible, la formación, conocimiento, experiencia, motivación del talento humano, así como controles de desempeño, la innovación permanente, la investigación y desarrollo, son entre otras factores los que también influyen en la CAC San Sebastián a la hora de generar estrategias competitivas.

En este contexto, es necesario que la cooperativa destaque la relación empresa-entorno y en base a ello, definir acciones para adaptarse al cambio y cumplir con las nuevas exigencias del socio.

## Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se presentaron es el acceso a la información, los directivos entrevistados, eran concisos en las respuestas y no permitían entablar una amplia conversación, a ello se suma la difícil localización de algunas cooperativas, por ser tan pequeñas y cuya ubicación se encontró fuera de los medios céntricos en donde están casi todas.

## Resumen general

- En la ciudad de Loja operan 6 cooperativas de ahorro y crédito consideradas grandes y medianas a nivel Nacional y las primeras tres están controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, asimismo el resto de cooperativas están bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, fundamentando que la intermediación financiera ha tenido un gran crecimiento en estos últimos años.
- Dada la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito por parte de la Superintendencia de economía popular y solidaria, se puede concluir que las cooperativas del segmento uno, son las más pequeñas y la conforman 14 cooperativas, por otro lado 12 entidades pertenecen al segmento dos, 4 de ellas al segmento tres y las más grandes que son tres al segmento cuatro , asimismo el segmento 2 y 3 han demostrado tener un potencial de crecimiento al representan una parte importante del sistema cooperativo, sin embargo, requieren mejorar en eficiencia y rentabilidad, a fin de garantizar su continuidad.

- Las cooperativas de Ahorro catalogadas en el segmento uno, presentan bajas rendimiento y eficiencia como resultado de escasa planificación y definición de estrategias enfocadas a ser competitivas lo que las hace más vulnerables antes shocks externos.
- Dentro del segmento cuatro está la Coopmego, Padre Julián Lorente Cía. Ltda. y Cacpe Loja, la Coopmego ha logrado mejores resultados a nivel de crecimiento de activo, asimismo en cuanto las captaciones, cartera de crédito, ingresos, utilidad e índices de eficiencia catalogándola como una de las mejores cooperativas dentro de las grandes y medianas que operan a nivel nacional.
- La Cooperativa San Sebastián pertenece al segmento dos, ha tenido un crecimiento de activos, de cartera de crédito, de ingresos y utilidad en los años 2010, 2011 y 2012, no obstante para obtener una capacidad competitiva le falta establecer estrategias claves.
- Las variables que afectan a la competitividad de las entidades cooperativas, tomando como referencia los resultado de la encuesta, se tiene por un lado a los factores externos, que abarcan los cambios y políticas gubernamentales, el lento crecimiento económico, así también la variación de la inflación que repercute a la formación de tasas de interés; por otro lado los factores internos como la fuerza de trabajadores desactualizada, la escasa motivación, la falta de inversión en I&D, los débiles controles de desempeño financiero, que han incidido en la innovación y en el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles, y en consecuencia las cooperativas

pequeñas no han logrado ser competitivas frente a la influencia de la globalización.

- El capital humano es esencial para el desarrollo de una entidad, es indudable la baja inversión y la poca importancia que le dan a la capacitación de sus empleados, lo que representa una debilidad importante y como consecuencia no aportan con ideas para el bienestar de la entidad.
- La competencia es el vital alentador de la competitividad, el 30% de cooperativas no estudian su competencia, en consecuencia no conocen de los productos, servicios, precios, estrategias que ofrece su competencia.
- El 70% de las cooperativas no invierten en I&D (Investigación y Desarrollo), en consecuencia le dificultan generar una ventaja competitiva, como resultado no tiene los niveles de altos de crecimiento, sino más bien se estanca y se envuelve en un abismo que le resultará, más adelante costoso y que puede representar el deterioro de su vida en el entorno económico.
- La innovación por parte de las cooperativas ha sido de 4 productos desde el año 2008, esto es atribuible a las catalogadas como grandes cooperativas, el resto ha lanzado de uno a dos productos, en consecuencia se debe a tres factores, la rigurosidad de la organización, capacitación del personal y falta de recursos financieros.
- El 83% utiliza como instrumento para medir la rentabilidad la aplicación de ratios a los estados financieros, el 16% toma simplemente los balances como resultado para medir la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito, el mismo que los hacen en gran medida mensual y trimestral.

- La cooperativa de ahorro y crédito San Sebastián, mantiene una débil diferenciación respecto a otras cooperativas existen en la ciudad de Loja, por una parte la escasez de recursos financieros al no contar con estrategias para la captación, la escasa capacitación del factor humano limitan la capacidad de generar ideas y al conocimiento de las nuevas tendencias, en consecuencia es más vulnerable a los cambios que se presenten.
- Los requerimiento nuevos de los socios son atendidos por las cooperativas en gran medida, sin embargo el 13% de las cooperativas no lo hacen, por falta de estudio de las necesidades y cambios del entorno.

Por último las cooperativas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno cambiante, estar atentas a los cambios para direccionar los esfuerzos en obtener nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

## **CAPITULO 6: RECOMENDACIONES**

Para mejorar la competitividad del sistema cooperativo de la ciudad de Loja se considera las siguientes recomendaciones:

- Capacitación constante al personal, a medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado, para que exista más calidad en los procesos y sobre todo aporta con ideas innovadoras para el mejoramiento de un producto o servicio.

- Formular planes de estudio constante del entorno externo e interno con la finalidad de adecuar sus estrategias y su estructura organizativa a los cambios y desafíos que la economía actual exige.
- Estipular en su presupuesto la inversión en I&D, para la creación de productos con valor añadido, pensando en las necesidades del cliente, con ello genere una ventaja competitiva.
- Los costos de los servicios y productos que ofrecen deben estar enmarcados a la competencia, un precios más bajo atrae a usuarios o demanda de un producto, en consecuencia el costo debe ser inferior o suficientemente competitivo en comparación con las demás cooperativas competidoras, con el fin de maximizar beneficios.
- En su planificación establecer programas de comunicación que motiven el compromiso y la participación de los asociados, facilitando además las vías de reclamos y aportes de opinión que profundizarán y enriquecerán la experiencia, y cooperación dentro de la cooperativa.

## REFERENCIAS

- Biasca Rodolfo E.(2001). *Somos competitivos: Análisis estratégico para crear valor*. México: Granica, 54-70
- Brian J., Mintzberg H.&Voyer, J. (Eds). (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Person, 69-80.
- Castelló M. Enrique. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*, (pp.74-81) Madrid. España: Esic Editorial, 38-40
- Deming W, Edwards. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Obtenido el 30 de septiembre 2013 de [http://books.google.com.ec/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- IFI'S El cooperativismo en ecuador. *Orígenes del Cooperativismo*. Obtenido el 20 de septiembre de 2013, de: <http://www.slideshare.net/bancafinanzas/ifis-el-cooperativismo-en-ecuador>.
- Frances, A. (2006).*Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (11th ed.) México: Mc Graw Hill, 21-40
- Fred, R, David, (1997). *Conceptos de administración estratégica: El marco analítico para formular estrategias*, (5th Ed.).(pp.98-104). México: Prentice Hall Hispano Americano.
- Fred, R, David. (2008).*Conceptos de Administración Estratégica*, México: Editorial Pearson, 94-102.
- García J., Via Llop J., & Xirinacs D., (2006). *La dimensión cooperativa: economía solidaria y transformación social*. (pp. 107-157). Montevideo: Editorial Nordan.
- Harrington H. J, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 89-96.
- Koontz, H, & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. . México D.F.: Mc Graw Hill.
- Porter M. E., (Eds). (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*, Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Porter, M, E. (Eds). (2000). *Ser competitivo*. (pp. 32-51). Barcelona: Harward Business School Publishing Corporation.
- Revista de la ingeniería Industrial. (2010). *Factores Internos que Afectan a la Competitividad*. Obtenido el 28 de octubre de 2013, (p.4), de<http://academiajournals.com/downloads/RodriguezGomez10.pdf>



Sallenave, J, P. (1993). *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 139-174.

Solano, E. (2001). *Moneda, Banca y Mercados Financieros: Instituciones e Instrumentos en Países*. (1era Ed.) México: Pearson, 175-234.

Westley Glenn D., Branch Brian. (2000). *Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de Ahorro y crédito eficaces en Washington*. p. 53. Obtenido el 04 de octubre 2013 de <http://books.google.com.ec/books?id=DiH0m-EZxRsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

## ANEXO A: ENCUESTA



Universidad San Francisco de Quito

### ENCUESTA SOBRE COMPETITIVIDAD IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Razón social \_\_\_\_\_

Tenga muy buenos días. Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación, cuyo propósito es determinar los factores que inciden en la competitividad del sistema Cooperativo en la ciudad de Loja. Para lo cual se le solicita que responda las siguientes preguntas:

**1. ¿Cuántos años tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

- a. ( ) 0 - 5
- b. ( ) 6 - 10
- c. ( ) 11 - 15
- d. ( ) Más de 15

**2. ¿Cuál ha sido la tendencia de los ingresos en los últimos 5 años?**

- a. ( ) Creciente.
- b. ( ) Decreciente
- c. ( ) Estable

**3. ¿La Cooperativa ha definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, su Posicionamiento?**

**4. ¿La cooperativa dispone de información de sus competidores (en cuanto a calidad de productos, servicios, tasas, tarifas y comisiones)?**

- a. ( ) Si
- b. ( ) No

**5. Las tasas, tarifas y comisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito están determinados en el conocimiento de: (Escoja una opción)**

- a. ( ) Costos
- b. ( ) Oferta
- c. ( ) Demanda
- d. ( ) Competencia
- e. ( ) Ninguno de los anteriores

**6. ¿La Cooperativa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?**

- a.  Siempre
- b.  Rara Vez
- c.  Nunca

**7. La Cooperativa ha desarrollado actividades de Investigación y Desarrollo (I&D), en los últimos 5 años**

- a.  Si
- b.  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, señale el área de I&D

- Procesos
- Productos
- Comercialización
- Otro

**8. Indique tres factores que han limitado su capacidad de innovación de la Cooperativa en los últimos 5 años.**

- a.  Falta de recursos Financieros
- b.  Falta de Información sobre el mercado
- c.  Falta de Recursos Humanos capacitados
- d.  Costos de Innovación elevados
- e.  Rigurosidad de la organización de la cooperativa
- f.  Otros: .....

**9. Ha Introducido en el mercado nuevos productos en los últimos 5 años.**

- a.  Si
- b.  No

En caso de que su respuesta ha sido afirmativa, señale la cantidad de nuevos productos

Cuántos: 1(  ); 2(  ); 3(  ); 4 o más (  )

**10. ¿Ha implementado herramientas para determinar cuál es la rentabilidad de cooperativa?**

- a.  Si
- b.  No

En caso de que la respuesta sea afirmativa, señale cuáles: .....

**11.- ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?**

- a.  Mensual
- b.  Trimestral
- c.  Semestral
- d.  Anual

e. ( ) Ninguna de las anteriores.

**12. La Cooperativa se adapta a los requerimientos de sus clientes?**

- a. ( ) Siempre
- b. ( ) Rara Vez
- c. ( ) Nunca

**13. Los socios demuestran una participación activa en la gestión de la cooperativa?**

- a. ( ) Si
- b. ( ) No

**14.- ¿La empresa utiliza programas e incentivos para mejorar el rendimiento?**

- a. ( ) Siempre
- b. ( ) Rara Vez
- c. ( ) Nunca

En caso de que la respuesta sea a) o b), señale cuáles:

.....

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO B: TABULACIÓN.****Tabla 24.***Años que tienen las cooperativas. Obtenido por el autor. 2013*

<b>AÑOS</b>	<b>Nº COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 – 5	14	47%
6 – 10	3	10%
11 – 15	0	0%
Más de 15	13	43%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla 25.***Tendencia de ingresos en los últimos 5 años. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>Nº COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Creciente	24	80%
Estable	6	20%
Decreciente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla 26.***Definición de mercado objetivo. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>Nº COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	27	90%
No	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla 27.***Información de la competencia. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>Nº COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	21	70%
No	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla 28.***Determinación de tarifas y tasas. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Costos	21	70,00%
Oferta	0	0,00%
Demanda	3	10,00%
Competencia	3	10,00%
Ninguno	3	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 29.***Capacitación del personal. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Siempre	13	43,33%
Rara Vez	12	40,00%
Nunca	5	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 30.***Desarrollo de actividades de I & D. Obtenido por el autor. 2013*

ACIVIDADES DE I&D	Nº COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Si	9	30,00%
No	21	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 31.***Tipos de I &D. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE	
	ACTIVIDADES	PORCENTAJE
Procesos	3	33,33%
Productos	5	55,56%
Comercialización	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 32.***Factores que limitan la innovación. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE	
	COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Recursos Financieros	5	16,67%
Información de mercado	1	3,33%
Escasa Capacitación	4	13,33%
Costos de Innovación	2	6,67%
Rigurosidad de la organización	6	20,00%
Poco tiempo de funcionamiento	1	3,33%
N/A	11	36,67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 33.***Introducción de nuevos productos. Obtenido por el autor. 2013*

PRODUCTOS NUEVOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS	Nº DE	
	COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Si	24	80,00%
No	6	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 34.***Cantidad de productos. Obtenido por el autor. 2013*

<b>N° PRODUCTOS NUEVOS</b>	<b>N° DE COOPERATIVAS (GRANDES)</b>	<b>N° DE COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1		<b>5</b>	20,83%
2		<b>10</b>	41,67%
3	<b>1</b>	<b>3</b>	16,67%
4	<b>5</b>		20,83%
MAS DE 4		0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 35.***Implementa herramientas para evaluar. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>N° DE COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	<b>25</b>	<b>83,33%</b>
<b>No</b>	<b>5</b>	<b>16,67%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 36.***Tipos de herramientas. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>N° DE COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Razones financieras e indicadores	<b>19</b>	76,00%
Estados financieros	<b>6</b>	24,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>



**Tabla 37.***Periodicidad de comparan resultados. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Mensual	14	46,67%
Trimestral	9	30,00%
Semestral	5	16,67%
Anual	2	6,67%
Ninguna	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 38.***Se adapta a los requerimientos de los clientes. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Siempre	26	86,67%
Rara Vez	4	13,33%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 39.***Participación de los socios. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Si	22	73,33%
No	8	26,67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 40.***Programa de incentivos. Obtenido por el autor. 2013*

	Nº DE COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Siempre	10	33,33%
Rara Vez	10	33,33%
Nunca	10	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 41.**

*Tipos de programas de incentivos. Obtenido por el autor. 2013*

	<b>Nº DE COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Comisiones	<b>14</b>	70,00%
Capacitaciones	<b>6</b>	30,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>