



**ESCUELA DE FORMACION EMPRESARIAL**  
**Cuenca - Ecuador**

**CURSO NACIONAL A DISTANCIA**  
**MODALIDAD A DISTANCIA**

**“MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL MERCADO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE  
GUALAQUIZA (CACPEG).”**

**AUTORES:**

**JIMENEZ LLIVICHUZHCA TANIA ELIZABETH  
UYAGUARI COYAGO FANNY ESPERANZA**

**COORDINADORA:**

**ING. ALBA UYAGUARI**

**CENTRO DE ESTUDIO: CUENCA**

**MARZO 2009 – SEPTIEMBRE 2010**

## 1. INTRODUCCION

El Sistema financiero tiene procesos cíclicos los mismos que son diferentes en cada ámbito de mercado en el cual se desarrollan, en este sistema financiero se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, entes financieros de carácter social y sin fines de lucro que persiguen beneficios comunes a través del proceso de asociación y la colocación de recursos las mismas que son reconocidas con una tasa de interés pasiva siempre tendiente a solventar el requerimiento de producir un ingreso.

El radio de las cooperativas esta en la clase media-baja, los socios son personas de la sociedad civil que a través del aporte de certificados de aportación sustentan las distintas necesidades o requerimientos financieros para colocarlos en el público a través de diferentes líneas de crédito, siendo el principal sector el ganadero, agrícola y comercial.

La competencia y competitividad ha dado como resultado la ampliación de otras instituciones financieras en el sector en donde la Cooperativa Cacpe Gualaquiza tiene su casa matriz y agencias, este fenómeno no puede detener el desarrollo patrimonial y de activos de la misma y uno de los mecanismos utilizados para lograr incrementarlos es la ampliación e implementación de unidades, oficinas, agencias o sucursales que realicen procesos de captación de recursos que posibiliten la generación del principal activo de una institución financiera el crédito.

Implementar una oficina o agencia significa extender el radio de acción y contribuir al desarrollo social-comunitario de la población con la generación de plazas de trabajo, movilización de recursos y diversificación del crédito para fortalecer la producción y el comercio mejorando la calidad de los habitantes.

El cantón General Plaza posible sector de colocación de una agencia está geográficamente bien ubicado y es un sector en donde se puede desarrollar proceso financieros ya que la momento existen dos instituciones financieras una estatal y otra privada, las mismas que no han sido solución a los requerimientos de la población principalmente con créditos a plazos atractivos y con tasas de interés justas y reales.

Nuestro trabajo se focalizará en encontrar las mejores alternativas para que la cooperativa coloque una nueva agencia en el cantón General Plaza con todos los elementos de eficiencia y eficacia base fundamental para obtener el cumplimiento de objetivos y metas.

## 2. DESARROLLO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza es una institución Financiera controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas, durante 19 años ha realizado intermediación financiera con la captación y colocación de recursos en los distintos grupos de mercado principalmente en lo que tiene que ver con la agricultura y la ganadería y un porcentaje menor en el sector comercial. Su desarrollo financiero ha hecho posible que extienda su ámbito competitivo en cuatro agencias tres dentro de la Provincia de Morona Santiago y una en la ciudad de Cuenca. Su competencia positiva en el mercado provincial bajo un esquema de crecimiento social y patrimonial hace posible que se busquen nuevas perspectivas de crecimiento siendo indispensable realizar un estudio para demostrar la factibilidad de ampliar sus servicios en otro sector de la Provincia con lo que estará minimizando el impacto del ingresos de nuevas instituciones en el sector ya demás buscando nuevos procesos de captación y colocación de recursos.

Con este trabajo los directivos y gerencia de la cooperativa tendrán una herramienta técnica definida para tomar una decisión acertada con el propósito de extender su radio de acción social y financiera, se considera realizar todos los procesos que nos permitan obtener datos reales que posibiliten que a través de la toma de información directa vía encuestas los pobladores de la zona a investigar definan la conveniencia o no de la implementación de una agencia en el Cantón Limón Indanza.

Se han definido procedimientos técnicos de recolección de datos así como datos históricos de comportamiento financiero de la Cooperativa para de esta manera contar con una base que permita proyectar la agencia a implementar minimizando los riesgos de pérdidas y maximizando la proyección de resultados positivos especialmente en lo que tiene que ver con la recuperación de la inversión inicial.

En este trabajo se realizarán investigaciones de mercado, social y financiero, se realizarán proyecciones financieras que hagan posible contar con bases claras de comportamiento tanto de la institución como de la competencia actual, se centrará la atención en los indicadores financieros de liquides, morosidad, solvencia y proyección de captación de socios.

Estudio logísticos de ubicación según el grado de incidencia comercial y de rotación poblacional, haciendo siempre la promoción de los servicios y productos con los que cuenta la cooperativa estando en la capacidad de emitir conclusiones significativas y recomendaciones técnicas de todos los elementos incidencia les para la toma de decisiones principalmente en las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales del sector, procurando diseñar un producto que se lo pueda implementar con la incorporación de esta nueva agencia de la Cooperativa.

Haremos contar como dijimos la mejor propuesta de colocación de la agencia además de incluir con el diseño del interior y exterior de la infraestructura física haciendo prevalecer la imagen corporativa de la institución.

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION**

Los principales antecedentes para desarrollar este trabajo están enmarcados en el proceso de masificación de la actividad cooperativista en la provincia de Morona Santiago a través de la implementación de una nueva agencia de la Cooperativa en la que se ponga a disposición de los socios servicios tales como fondo mortuario, fondo social, seguro de accidentes, seguro de desgravamen, atención social en medicina y todos los productos financieros como créditos, tarjeta de débito para utilizarla en cualquier cajero automático del país asociado a banred, captaciones con las mejores tasas de interés, ahorro a la vista y en el sector del crédito productos crediticios con las más bajas tasas de interés, montos y plazos acordes a los requerimientos de los socios.

También tenemos como antecedente que la cooperativa hace dos años ha tenido el impacto con la colocación de agencias de cooperativas fuertes en el sector cooperativo y con la colocación de una agencia se tratará de minimizar este impacto principalmente con la cooperativa Jardín Azuayo ya que se cuenta con mejores ventajas corporativas lo que hará posible una incidencia competitiva efectiva.

## **JUSTIFICACION**

### **Justificación Económica Financiera**

El proyecto se justifica financieramente ya que los elementos y procesos utilizados permiten obtener resultados positivos y de gran impacto en el crecimiento financiero de la Cooperativa.

### **Justificación Social**

Con la puesta en marcha de nueva agencia en el cantón General Plaza se estará dando cumplimiento al hecho social de mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes con la creación de nuevas fuentes de trabajo con la participación de los socios y ciudadanía en general.

### **Justificación académica**

El trabajo se justifica académicamente para cumplir con el proceso de culminación del Curso de Gestión de Desarrollo con lo que estaremos mejorando nuestra capacidad resolutive y de toma de decisiones herramienta básica en el crecimiento de una institución.

#### **d. OBJETIVOS**

- \* Incrementar el posicionamiento de la CACPEG en el mercado de influencia.
- \* Mejorar los activos de la cooperativa con la generación de cartera de crédito en esta nueva oficina.
- \* Mejorar las cuentas de fondos de liquidez con la captación de recursos en este mercado
- \* Mejorar las cuentas de patrimonio con la captación de nuevos socios.

## **e. HIPOTESIS**

- Si es factible la implementación de una agencia en el Cantón General Plaza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa Gualaquiza

### **3. CAPITULOS DEL TRABAJO**

#### **a. Descripción del proyecto**

El proyecto constará de estudios de factibilidad para la implementación de una Agencia de la Cooperativa en el Cantón General Plaza, proyecto que enfocará análisis descriptivos, sociales, demográficos y financieros de la realidad cantonal teniendo como base fundamental datos relevantes en los organismos cantonales de producción tales como asociación de ganaderos, comités agrícolas, datos poblacionales en el INEC, y además la investigación directa de los autores del proyecto.

Este proyecto tiene como finalidad brindar a la Cooperativa una herramienta de apoyo para la ampliación de sus servicios y productos en el Cantón General Plaza, herramientas demográficas como detectar sus necesidades, deseos, sus principales actividades económicas, la incidencia migratoria en la economía del pueblo.

Conoceremos las principales actividades económicas para proyectar y desarrollar un producto crediticio acorde con las necesidades de financiamiento según el sector de la producción a la cual debemos apoyar, se contará con los análisis financieros básicos como liquides; de donde la agencia se financiará para la aplicación de programas crediticios en donde están los principales clientes potenciales como atraerlos, indicadores de gestión para fortalecer el talento humano que laborará en la agencia, indicadores de morosidad que

permitan controlar y mantener la cartera de crédito por debajo de los indicadores exigidos y que no comprometan la solvencia consolidada de la cooperativa.

**b. Cronograma de Implementación**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>
Recopilación de información	xx				
Distribución de actividades	xxx				
Diseño de encuestas		xx			
Aplicación de encuestas		xxxxxxxx			
Análisis de encuestas			xxx		
Estudio de impacto social			xxxx		
Análisis de resultados					
Sociales financieros				xxxxx	
Diseño e implementación				xxxxx	Xxxxxxxxx xx

### c. Presupuesto

Bibliografía	200.00
Producción de encuestas	50.00
Movilización	200.00
Internet	50.00
Imprevistos	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>550.00</b>

### d. Indicadores de Gestión

La actividad financiera, su composición, aplicación, dirección y control se sustenta en teorías aplicativas de posicionamiento, rentabilidad, gestión y eficiencia administrativa, estas teorías se determinan en lo que conocemos como indicadores o índices financieros base y clave para la toma de decisiones, siendo éstos los siguientes:

**Índice de liquides.-** Este indicador permite determinar la calidad de fondos disponibles con los que cuenta la institución financiera y de su requerimiento dependerá el establecer mecanismos de reposición de valores a quienes han depositado o ahorrado mediante ahorros a la vista o depósitos a plazo fijo sin restricción alguna. Actualmente el indicador financiero de este rubro que componen ahorros, inversiones a corto y mediano plazo está en el 14% no se puede disminuir este porcentaje a niveles como un 11% ya que de ocurrir o darse una súbita corrida de fondos la institución no podría sostener la misma lo que determinaría en declararse en iliquidez dándose el fenómeno de requerir el

fondeo externo de otras instituciones financieras o también utilizar la venta de cartera para obtener recursos frescos del sector.

**Índice de morosidad.-** Este indicador mide el grado de morosidad de la institución financiera, si este indicador se incrementa en niveles por sobre los permitidos por ejemplo en este momento está en el sistema en el orden del 3%, si este indicador se trepará hasta un 7% es manejable por parte de la institución , pero si sobrepasa este porcentaje significa que la cartera está deteriorada y que la misma esta generando pérdidas a la institución ya que se deben realizar provisiones para disminuir el impacto de la no recuperación de cartera. Así mismo e deterioro de la cartera afecta a la solvencia de la institución ya que se deben destinar recursos patrimoniales a la cobertura de futuras pérdidas.

**Índice de solvencia.-** Este indicador permite a la institución financiera mantener cobertura de activos para solventar pérdidas operativas principalmente por el deterioro de cartera a través de las provisiones, también se establece que la solvencia esta determinada por la calidad de activos y de su valoración depende que en su momento puedan estos activos convertirse en fondos disponibles de liquides si éstos activos están sobrevalorados puede ocurrir que el porcentaje de solvencia que para el sistema actual indica una cobertura del 12% no sea real y ocasione desfases en el manejo financiero.

**Índice de rentabilidad.-** Este índice es el que determina cuan efectiva es la acción operativa gerencial en cuanto al manejo de los activos frente a los

pasivos y si los mismos están colocados de manera tal que se minimice las pérdidas.

**Índice de eficiencia administrativa.-** El talento humano juega un papel importante en el desarrollo de las operaciones financieras por lo tanto de la calidad de su trabajo dependerá que se consigan las metas propuestas, cuando el indicador de eficiencia basado en el monto de remuneraciones sobre el número de personal esta en más uno significa que el talento humano está direccionado y enfocado según el requerimiento institucional de acuerdo a sus funciones.

**Sistemas de evaluación y corrección.-** Los programas de evaluación estarán determinados por el cumplimiento de objetivos a corto plazo, estos programas se basarán en jornadas de trabajo de evaluación de los indicadores financieros, posicionamiento de servicios y productos y además el diseño de nuevas estrategias, políticas de aplicación de nuevos productos y servicios.

La evaluación podrá darse con el concurso de todos los componentes institucionales, administrativos, legislativos y la participación directa de los socios.

Los planes operativos generales estarán anexados a un plan de trabajo gerencial individual que permite tomar decisiones enfocadas a mejorar el posicionamiento de la agencia, dicho plan contará con aspectos técnicos, cualitativos y cuantitativos de acuerdo a la realidad dl mercado de injerencia.

Se realizarán evaluaciones semanales de los cambios en los indicadores financieros lo cual permitirá contar con elementos técnicos suficientes para tomar decisiones de corrección de los puntos críticos que puedan estar dando vulnerabilidad a la permanencia de la institución.

Principales tareas a cumplir:

- Cumplimiento de objetivos
- Cumplimiento de metas
- Mantenimiento de índices de liquides en el 15%
- Mantenimiento de índices de morosidad en el 5%
- Mantenimiento de indicadores de solvencia en el 12%
- Crecimiento mensual del 25% en lo que se refiere a captación de nuevos socios
- Crecimiento de fondos de liquides en un 30% mensual
- Crecimiento de cartera de crédito en un 35%

Principales acciones de corrección:

- Revisión semanal de indicadores
- Revisión diaria de balances
- Revisión trimestral de la gestión financiera
- Revisión mensual de la gestión administrativa

#### 4. CONCLUSIONES

- El proyecto de implementación de una agencia en el cantón General Plaza si es factible por las condiciones económicas del mercado.
- La implementación de la agencia hará posible en el crecimiento financiero de la cooperativa.
- El objetivo fundamental de las instituciones cooperativas es el crecimiento económico sostenido y modernización de la comunidad, fomentando el ahorro y brindado facilidades de crédito para el desarrollo agropecuario, agilizar el comercio, viabilizar el transporte, brindar oportunidades de construcción y vivienda, etc.
- El crecimiento y desarrollo de La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza se refleja en el dinamismo que imprime y su apoyo a los diferentes sectores económicos, factor que favorece el impulso de su plataforma económica y que tiende a la vez hacer originaria de la expansión socioeconómica de la Provincia de Morona Santiago.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, en la aplicación de su dirección estratégica se centra en un plan de acción que mediante un análisis complejo le permite determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que le sirven a la institución como herramienta para enfrentarse en un entorno cambiante, lo cual constituye la base para la formulación e implementación de estrategia, dando lugar a establecer la misión, visión y objetivos que a su vez fomentan la actividad financiera creando mecanismos necesarios para el desarrollo económico de la región.

## 5. RECOMENDACIONES

A partir de lo expuesto anteriormente recomendamos lo siguiente:

- Implementar la agencia en el Cantón General Plaza.
- Contratar talento humano del sector para lograr una mejor cobertura.
- Las instituciones cooperativas deben adoptar un sistema de mejoramiento continuo y un análisis complejo de su dirección estratégica.
- Las entidades cooperativas deben realizar un análisis detallado de su ambiente interno y externo para mejorar los servicios que brindan al público y mantenerse en la preferencia de sus clientes.
- Aplicar controles de dirección que conlleve a las cooperativas a desarrollar objetivos que permitan obtener un mayor grado de eficiencia y crear conciencia para el desarrollo del país.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. Charles W. L. Hill / Garethr, Jones. **Administración Estratégica**. 3ra. Edición, 1996.
2. Chase Aquiliano y Richard B. Chase. **Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones**. 6ta. Edición, 1995.
3. Garrido Santiago B. U J. **Dirección Estratégica**, 1ra. Edición, 2003.
4. James A. Stoner R. Edward Freeman (et al). **Administración**, 6ta. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996.
5. Johnson Gerry y Scholes Kevan. **Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. 3ra, edición, Editora Prentice-Hall, España, 1997.
6. Thompson Strichland. **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11ava. Edición, 1999.
7. Dirección de Internet  
Htt P://apuntesrincovago.com  
/dirección – y –planificación- estratégica. Html  
http://www.com monografías /trabajo 6 dimp. Shtml  
<http://www.economía.vfm.Educ. Profesores invitados/fontrordoma>  
hpp//www.me.gov.a./efeme/cooperacion/nacimiento.html
8. Wesley Longman, Addison. **Dirección Estratégica en la Práctica**
9. Folleto **Técnico de Base y su Rol en la Nueva Cooperativa**  
Folleto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza. **Estatutos**

**FINEMUS**

**ENCUESTA REALIZADA EN EL CANTON GENERAL PLAZA PARA LA  
IMPLEMENTACION DE UNA AGENCIA**

**1. Sexo**

Femenino                       Masculino

**2. Nivel de instrucción**

Primaria                       Secundaria  
Superior

**3. Estado civil**

Soltero             Casado             Divorciado             Viudo

**Ocupación**

Empleado Público     Empleado Privado             Agricultor  
 QQ.DD.     Comerciante

**4. En qué institución financiera tiene sus ahorros?**

Banco de Fomento             Coop. Jardín de Azuayo

**5. Qué servicios utiliza?**

Cuenta Ahorros             Cuenta Corriente             Créditos

**6. Razón por la que utiliza?**

Transferencia de dinero     Confianza y seguridad     Mejores Tasas de  
interés

**7. De todas las instituciones financieras nombradas por usted, ¿Cuál considera principal para usted?**

Banco de Fomento                       Coop. Jardín de Azuayo

**8. Cómo se siente con el servicio ofrecido por su institución financiera principal?**

Satisfecho                                       Indiferente

**9. Actualmente tiene usted algún crédito vigente?**

Si     No

**10. En qué institución financiera?**

Banco de Fomento                       Coop. Jardín de Azuayo

**11. Me podría indicar en qué nivel de ingresos se encuentra usted, dentro de los siguientes rangos?**

Menos de \$ 200                       De \$ 201 a \$ 400                       De \$ 401 a \$ 600

De \$ 601 a \$ 800                       De \$ 801 a \$ 1.000                       Más de \$ 1.000

**12. Su vivienda actual es:**

Propia                                       Arrendada                                       De algún familiar

**13. Ha escuchado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Gualaquiza?**

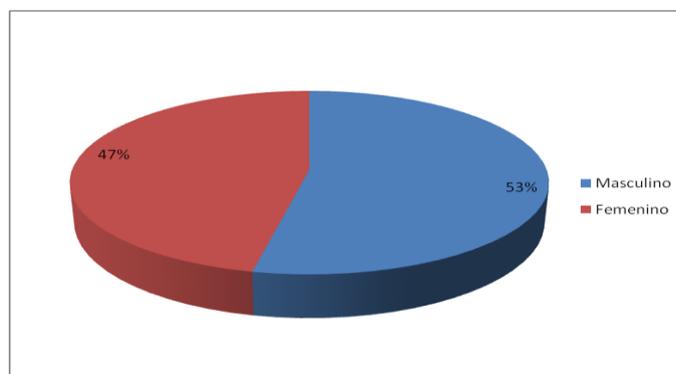
Si     No

**14. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Gualaquiza, vendría a ofrecer sus servicios financieros, usted se haría socia de la institución?**

Si     No

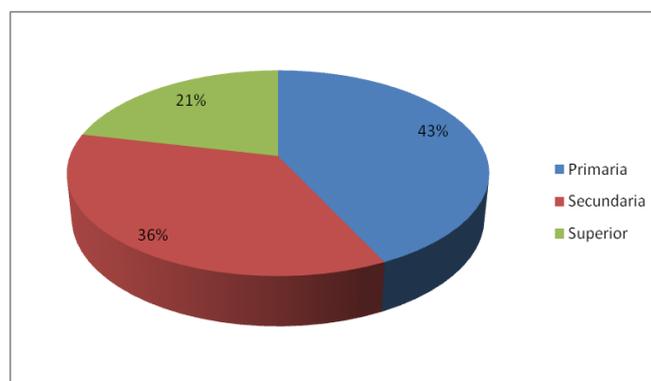
## 1. Sexo

<b>Masculino</b>	<b>40</b>
<b>Femenino</b>	<b>35</b>



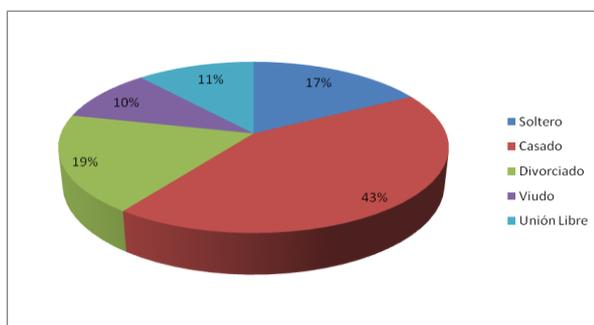
## 2. Nivel de instrucción

<b>Primaria</b>	<b>30</b>
<b>Secundaria</b>	<b>25</b>
<b>Superior</b>	<b>15</b>



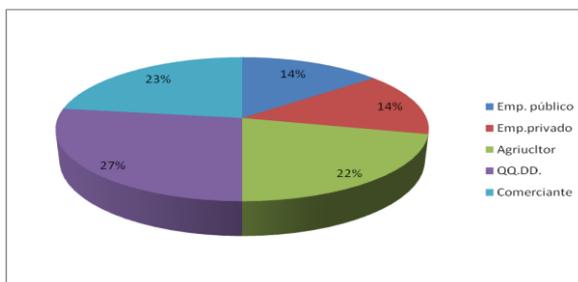
### 3. Estado Civil

<b>Soltero</b>	<b>12</b>
<b>Casado</b>	<b>30</b>
<b>Divorciado</b>	<b>13</b>
<b>Viudo</b>	<b>7</b>
<b>Unión Libre</b>	<b>8</b>



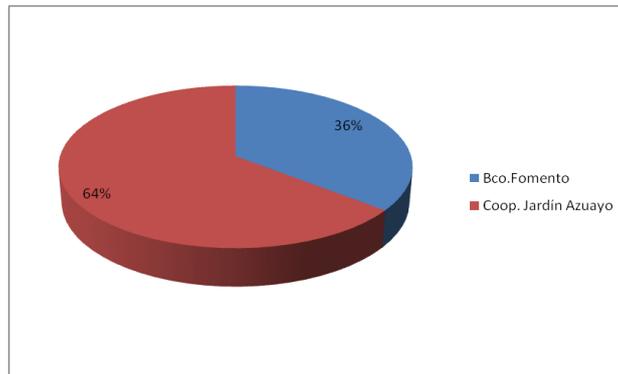
### 4. Ocupación

<b>Emp. público</b>	<b>10</b>
<b>Emp.privado</b>	<b>10</b>
<b>Agriuctor</b>	<b>15</b>
<b>QQ.DD.</b>	<b>19</b>
<b>Comerciante</b>	<b>16</b>



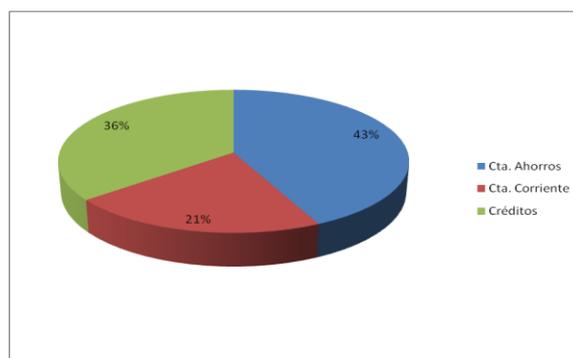
**5. En qué institución financiera tiene sus ahorros?**

<b>Bco.Fomento</b>	<b>25</b>
<b>Coop. Jardín</b>	
<b>Azuayo</b>	<b>45</b>



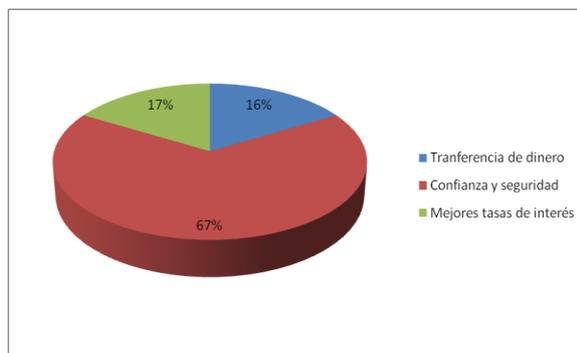
**6. Qué servicios utiliza?**

<b>Cta. Ahorros</b>	<b>30</b>
<b>Cta. Corriente</b>	<b>15</b>
<b>Créditos</b>	<b>25</b>



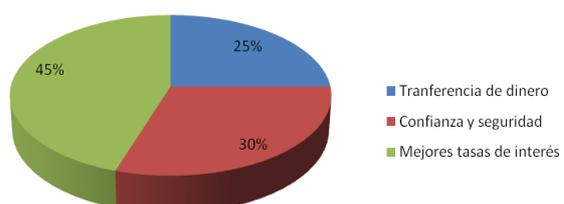
### 7. a. Razón por la que utiliza el Banco de Fomento?

<b>Tranferencia de dinero</b>	<b>5</b>
<b>Confianza y seguridad</b>	<b>20</b>
<b>Mejores tasas de interés</b>	<b>5</b>



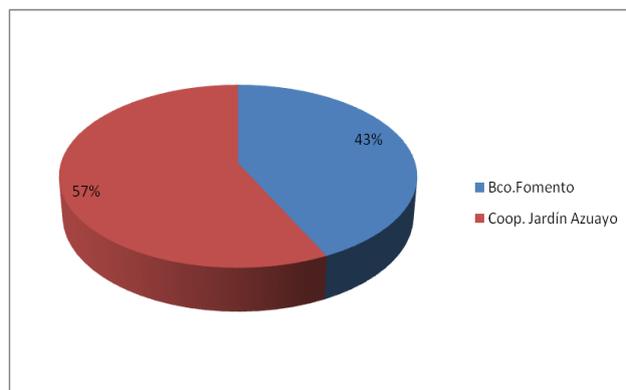
### 7. b. Razón por la que utiliza la Cooperativa?

<b>Tranferencia de dinero</b>	<b>10</b>
<b>Confianza y seguridad</b>	<b>12</b>
<b>Mejores tasas de interés</b>	<b>18</b>



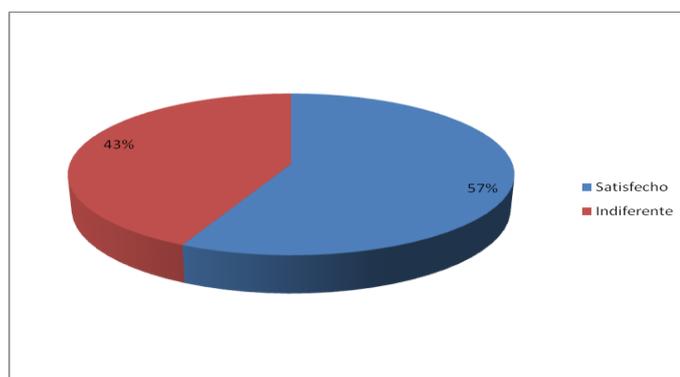
**8. De todas las instituciones financieras nombradas por usted, ¿Cuál considera principal para usted?**

<b>Bco.Fomento</b>	<b>30</b>
<b>Coop. Jardín</b>	
<b>Azuayo</b>	<b>40</b>



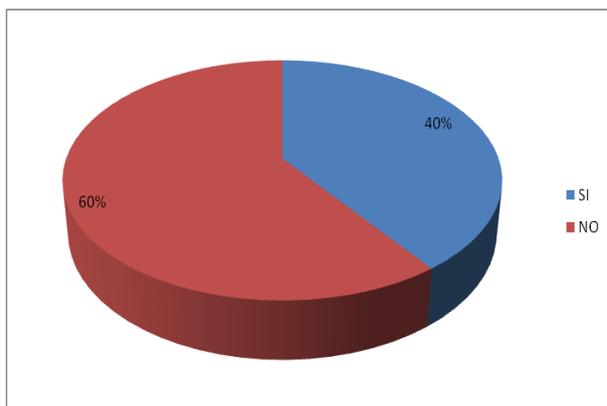
**9. Cómo se siente con el servicio ofrecido por su institución financiera principal?**

<b>Satisfecho</b>	<b>40</b>
<b>Indiferente</b>	<b>30</b>



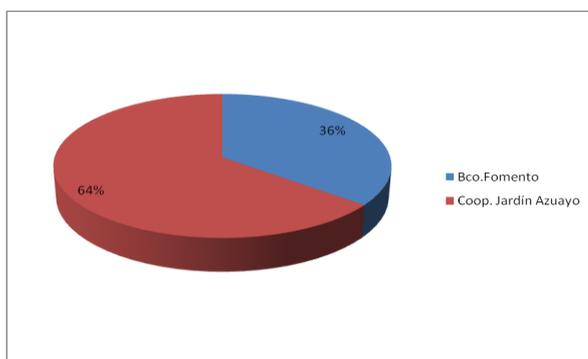
**10. Actualmente tiene usted algún crédito?**

<b>SI</b>	<b>28</b>
<b>NO</b>	<b>42</b>



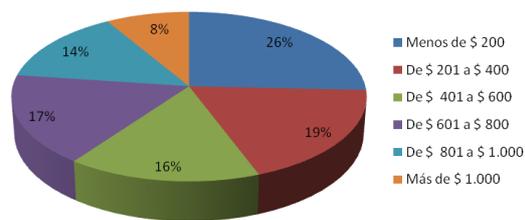
**11. En qué institución financiera?**

<b>Bco.Fomento</b>	<b>25</b>
<b>Coop. Jardín</b>	<b>45</b>
<b>Azuayo</b>	<b>45</b>



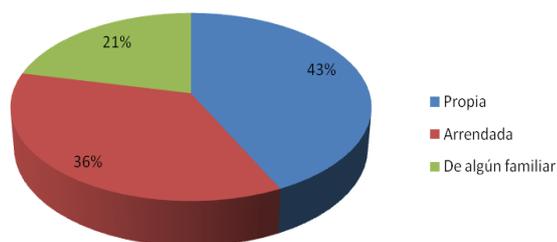
**12. Me podría indicar en qué nivel de ingresos se encuentra usted, dentro de los siguientes rangos?**

<b>Menos de \$ 200</b>	<b>18</b>
<b>De \$ 201 a \$ 400</b>	<b>13</b>
<b>De \$ 401 a \$ 600</b>	<b>11</b>
<b>De \$ 601 a \$ 800</b>	<b>12</b>
<b>De \$ 801 a \$ 1.000</b>	<b>10</b>
<b>Más de \$ 1.000</b>	<b>6</b>



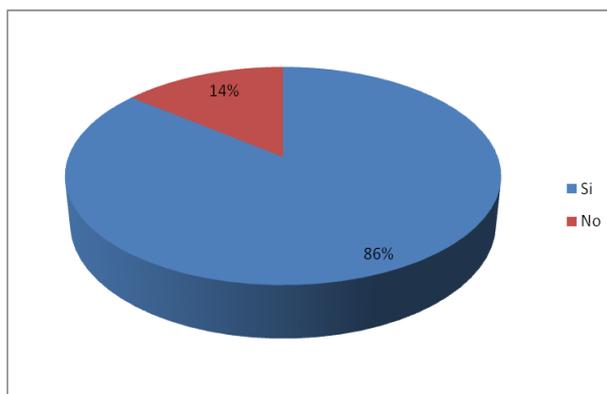
**13. Su vivienda actual es:**

<b>Propia</b>	<b>30</b>
<b>Arrendada</b>	<b>25</b>
<b>De algún familiar</b>	<b>15</b>



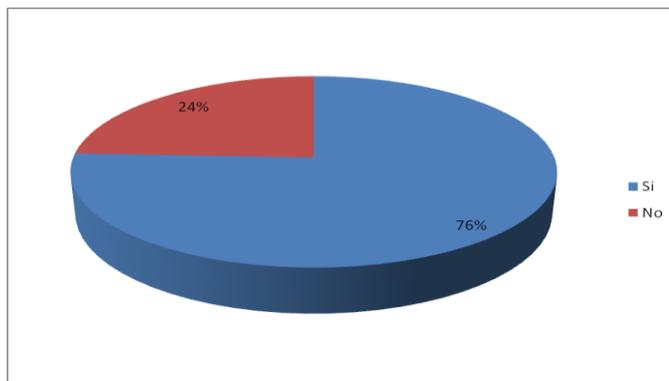
**14. Ha escuchado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Gualaquiza?**

<b>Si</b>	<b>60</b>
<b>No</b>	<b>10</b>



**15. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Gualaquiza, vendría a ofrecer sus servicios financieros, usted se haría socia de la institución?**

<b>Si</b>	<b>53</b>
<b>No</b>	<b>17</b>



## RESUMEN FINAL DE LA GESTION

<b>GESTION</b>	<b>No. De Registros</b>	<b>%</b>
	<b>100</b>	<b>100%</b>
Aplicó encuesta	70	70,00%
Fuera de la ciudad	10	10,00%
No quizo aplicar	20	20,00%

<b>INDICE</b>	<b>PÁGINAS</b>
1. INTRODUCCIÓN	1, 2
2. DESARROLLO	3 , 4,5
2.1 Antecedentes y justificación	6,7
2.2Objetivos	8
2.3Hipótesis	9
3. CAPITULOS (CUERPO DEL TRABAJO)	10
3.a Descripción del proyecto	10,11
3.b Cronograma de implementación	11
3.c Presupuesto	12
3.d Indicadores de gestión	12,14
3.e Sistema de evaluación y corrección	14,15
4. Conclusiones	16
5. Recomendaciones	17
6. Bibliografía	18
7. Anexos	19