

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERÍA COMERCIAL

**ALINEAMIENTO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANDALUCÍA LTDA.**



AUTORA: LILIANA PATRICIA LÓPEZ MANOTOA

**DIRECTORA: ING. MERCY CORONEL, MSC.
CODIRECTORA: ING. GRACIELA BAQUERO**

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

CERTIFICADO

Certificamos que la presente tesis titulada “**ALINEAMIENTO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.**” fue realizada en su totalidad por la Srta. Liliana Patricia López Manotoa previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, dando cumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Economía, Administrativa y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.



DIRECTORA
ING. MERCY CORONEL, MSC

CODIRECTORA
ING. GRACIELA BAQUERO

DEDICATORIA

A Dios, a mis guías y maestros.

A mi familia que me apoyó anímica, moral, material y económicamente durante todos mis años de estudios.

A mi padre por tú ejemplo, por enseñarme a seguir adelante y perseverar para así alcanzar mis sueños y triunfos.

A mi madre por la aceptación incondicional y el apoyo mutuo que hemos conquistado juntas.

A mis hermanas Ruth y Lorena, por su apoyo incondicional y compartir los momentos significativos.

A Juan por apoyarme, enseñarme y aprender conmigo, por tú amor y tú presencia.

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi agradecimiento a Dios por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha guiado mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército por brindarnos todo su apoyo y solidaridad para así alcanzar con éxito un peldaño más en nuestra vida estudiantil y profesional contribuyendo con el desarrollo de nuestro país.

En particular quiero agradecer a mi Directora y Codirectora por haberme dado muchísimos ejemplos de lo que debe de ser un argumento sólido y bien estructurado y guiarme con mano firme y segura en el desarrollo de este trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda., a sus funcionarios, por toda su motivación, ayuda y colaboración.

Y a todos quienes, directa o indirectamente, contribuyeron al resultado de esta tesis, sin desmerecer a cada uno de ellos. GRACIAS POR SU PACIENCIA Y APOYO.

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno donde existen cambios constantes de información y la tecnología, el proceso de planificación se hace imprescindible si el objetivo es la competitividad y la permanencia en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía. Ltda., es una institución financiera dedica a la intermediación financiera, que proporciona sus productos y servicios con el fin de mejorar la calidad de vida de sus asociados

Siendo una de las diez primeras Cooperativas dentro del Sistema Financiero, a nivel de planeación estratégica los resultados han sido marginales, y la experiencia y el manejo tradicional han marcado la tónica para el establecimiento de metas y objetivos empresariales, sin un análisis profundo y metódico del asunto.

Bajo esta consideración y en vista de que en los últimos años el crecimiento de la cooperativa se ha visto afectado con relación al crecimiento del sistema financiero fueron el resultado de una apreciación empírica y no se compadecieron del análisis técnico y sustentado, se planteó la necesidad de crear un alineamiento estratégicos que permita ha la institución mejorar su participación de mercado, basado en un análisis competencia, clientes, el análisis filosófico de la compañía (misión, visión, valores, FODA, etc.) para concluir con la determinación de las estrategias y plan de acción tendientes al cumplimiento de las metas fijadas, empleando para este efecto la metodología del Balance Score Card (BSC) y Alineamiento Estratégico.

Respecto al entorno, cabe recalcar que factores como el crecimiento de sectores económicos constituyen una oportunidad, la cual puede ser aprovechada por la Cooperativa, con el fortalecimiento de productos y servicios financieros, así como existen factores que pueden afectar a la institución tales como: la expedición de leyes que afecten al sector, inestabilidad política.

Seguidamente se indaga la evolución de la **competencia** en el sector tanto a nivel nacional como local, donde puede apreciar que la falta de estrategias de marketing y variedad de productos hace que los socios y clientes prefieran a la Competencia, provocando una pérdida del segmento actual.

Sin duda, un elemento clave en este proyecto es el tema de los **clientes**, donde se analizó sus preferencias en cuanto a productos y servicios que presta la Cooperativa.

En el tercer capítulo, se aborda el aspecto filosófico de la Cooperativa, donde se plasman elementos como la misión, visión, valores, factores claves de éxito, objetivos empresariales.

En la cuarta, se determina la propuesta estratégica mediante la definición de objetivos, la fijación de los elementos necesarios para crear la estrategia y el perfil estratégico. Con ello -y empleando el sistema del Balance Score Card (BSC)-, se elabora la gestión por Scorecard para la Cooperativa con la generación de ideas de innovación para los distintos actores y segmentos de la empresa más trascendentales, así como el modelo de negocios que concluye en las propuestas de valor para las cuatro perspectivas delimitadas por BSC (Clientes, Accionistas, Procesos y Capital Intangible).

Se establece un alineamiento y desarrollo Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., definiendo acciones estratégicas e indicadores de gestión que le permitan a la institución mejorar sus niveles de productividad y crecimiento en el Sector Financiero.

La implementación del Alineamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., esta a cargo del Comité Estratégico, luego de la revisión y aprobación de la propuesta, la misma que se realizará desde abril del 2007 a abril del 2010. Se estableció un estudio financiero determinado la viabilidad del modelo estratégico, identificándose que la inversión para la implementación asciende a \$208.000, inversión que se recuperará al 1 año y 2 meses

INTRODUCCION

El presente alineamiento y desarrollo Estratégico esta dirigido a mejorar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía con el objeto de minimizar los riesgos a los que esta expuesta la institución.

En la primera parte, se describe la Cooperativa, se analiza la problemática, el marco conceptual en el que se basa el desarrollo de la presente tesis

El diagnóstico situacional, se analiza los elementos o factores que pueden incidir en la institución, considerando factores de tipo interno y externo, es decir determinar un análisis para identificar claramente la situación actual de la institución.

El direccionamiento estratégico, se propone una filosofía corporativa, en la que se establece la visión, misión, objetivos, estrategias y una propuesta de valor.

El Balance Scorecard, se determina una serie de acciones estratégicas que permitirá cumplir la visión establecida, estableciéndose medidas, metas y medios asociado a cada objetivo estratégico.

En el Alineamiento Estratégico, se establece objetivos a nivel de departamentos, y posteriormente en el alineamiento vertical se estable objetivos por puestos, con el fin de que estos aporten a la consecución de la visión institucional

Finalmente, se realiza un análisis de la factibilidad de implementar el Alineamiento y desarrollo estratégico en la institución, lo cual se ve reflejado en el mejoramiento de los flujos.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2007 - 2009

CAPÍTULO I

GENERALIDADES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Andalucía Ltda.
COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES



Foto 1: Presidente del Consejo de Administración.

Convocados por el *Reverendo Padre Gonzalo Pérez Ulloa*, Párroco de Andalucía, uno a uno fueron llegando a la casa parroquial, los que hoy son nuestros socios fundadores.

La *“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”* fue fundada la noche del 18 de octubre del 1969, con un capital inicial de doscientos treinta sucres, y, veinte y tres centavos.

Personas convencidas de que solo con *“EL ESFUERZO PROPIO Y LA AYUDA MUTUA”*, haría posible la creación de una cooperativa que solucionará los problemas económicos del sector.

La *“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”* ha logrado consolidarse a lo largo de sus treinta y seis años al servicio de la comunidad, como una institución sólida y confiable, que se ha visto fortalecida por el trabajo tesonero de sus directivos, y la confianza depositada por sus socios. Lo que le ha permitido posicionarse como una de las cooperativas más sólidas del Sistema Financiero Nacional.

El sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito de primer piso muestra un buen nivel de desempeño, observándose en octubre del 2006 con base a diciembre del 2005, un crecimiento del 19,68%, logrando un nivel de activos de 945'437.824.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La *“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”*, es una entidad privada; se rige por las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema

Financiero, el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan Intermediación Financiera con el público bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, expedido mediante Decreto Ejecutivo No 354, y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

La *“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”*, es una entidad financiera, que ofrece productos y servicios financieros a personas y empresas de la Provincia de Pichincha, especialmente en el Cantón Quito, destinada a atender las necesidades de solvencia y prudencia financiera, contribuyendo de esta forma al desarrollo del sector personal y microempresarial.

La *“Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”*, es una entidad financiera, donde confluyen recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de información con el propósito de producir servicios financieros.

1.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA POR SUCURSALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía tiene seis agencias distribuidas cinco en la ciudad de Quito y una en Pedro Vicente Maldonado.

TABLA 1.1: UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS

AGENCIAS	DIRECCIÓN
Oficina Principal	Cdla. Andalucía Jorge Piedra Oe5-95 y Azogues
Agencia Pedro Vicente Maldonado	Cantón Pedro Vicente Maldonado Av. 29 de Junio s/n Sector: El Parque
Agencia Sur	Cdla. Atahualpa Av. Alonso de Angulo Oe2-590 y Jipijapa
Agencia El Inca	Sector: El Inca Av. 6 de Diciembre N50-38 y Los Alamos
Agencia Centro	Pasaje Tobar Calle Guayaquil y Sucre
Agencia Carapungo	Sector: Carapungo Casa N° 1 de la Manzana M del Programa Hernando Parra Parroquia Calderón

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 1.1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA POR AGENCIAS

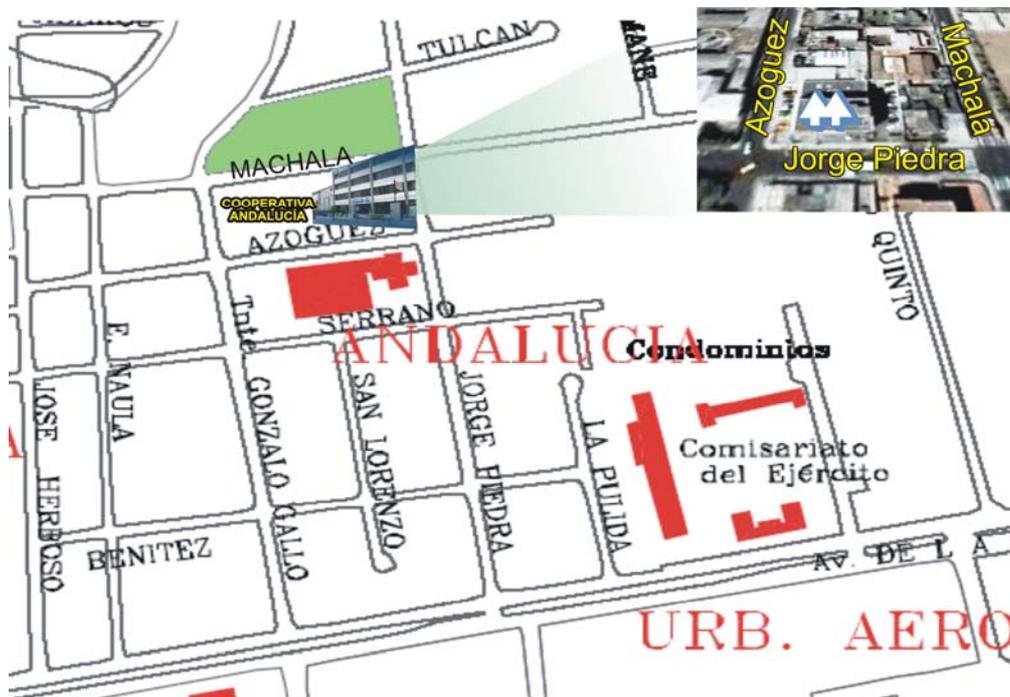


FUENTE: <http://www.exploringecuador.com/maps/>

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ



FIGURA 1.2: CROQUIS DE LA OFICINA PRINCIPAL



FUENTE: PLANOS DE QUITO

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

1.2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

COLOCACIONES



TABLA 1.2: TIPO DE PRODUCTOS DE COLOCACIONES

TIPO DE CRÉDITO	FUENTE DE PAGO	TIPO DE CLIENTE	DESTINO
Consumo	Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada u otra del deudor, salarios o rentas, patrimonio del deudor o del garante.	Personas naturales o jurídicas	Actividades productivas y de comercialización de prestación de servicios a mediana y gran escala.
Vivienda	Sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios (1).	Personas naturales (Asalariados o Rentistas).	Adquisición construcción, reparación remodelación y mejoramiento de vivienda propia.

TIPO DE CRÉDITO	TASAS DE INTERÉS	TIPO DE CLIENTE	DESTINO
Microcrédito	Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar microempresaria.	Personas naturales no asalariadas, usualmente informales: personas jurídicas; unidades Familiares; grupos de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria.	Actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala, con ventas o ingresos brutos de hasta 100.000 anuales

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 1.3: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DE COLOCACIONES

TIPO DE CRÉDITO	TASAS DE INTERÉS	MONTO	PLAZO
<i>Crédito de consumo</i>			
Crédito Ordinario	Tasa máxima convencional (vigente)	Hasta \$8.000	Hasta 54 meses (4,5 años)
Crédito sobre ahorros	Tasa máxima convencional (vigente)	Hasta \$8.000	Hasta 54 meses (4,5 años)
<i>Crédito hipotecario</i>	Tasa máxima convencional (vigente)	Hasta \$15.000	Hasta 60 meses (5 años)
<i>Crédito microcrédito</i>	Tasa máxima convencional (vigente)	Hasta \$5.000	Hasta 12 meses (1 año)

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CAPTACIONES

Los productos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía ofrece a sus socios y clientes son: Libretas de Ahorro, Depósitos a Plazo fijo, Certificados de Aportación: Obligatorios y Comunes.

CAPTACIONES

Depósitos a la vista (ahorros)

Su dinero con la mayor seguridad del mercado financiero.
Disponibilidad inmediata de sus ahorros.
Le sirve como encaje para su crédito.
Tasas de interés competitivas del mercado.



Deposito a Plazo Fijo

Inversiones a mediano y largo plazo sin límite de montos.
Para el pequeño o gran inversionista.



Certificados de Aportación

El socio se convierte en dueño de la institución.
Participa de los excedentes.
Forman parte del encaje para sus prestamos.

SERVICIOS ADICIONALES

Servicio Medico



Con tarifas preferenciales para los socios en:
Medicina General, Pediatría, Ginecología,
Odontología, Laboratorio Clínico,
Dermatología, Oftalmología.

Fondo Mortuario

En caso de fallecimientos del socio.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA 1.4: DIRECTIVA DE LA COAC ANDALUCÍA LTDA.

DIGNIDAD	NOMBRE
PRESIDENTE	Rvdo. Gonzalo Pérez
GERENTE GENERAL	Srta. Hilda Espinoza
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Rvdo. Padre Gonzalo Pérez Presidente Ing. Jaime Valencia Vicepresidente Cont. Laura Yáñez Secretaria Eco. Ramiro Ortíz Vocal Lcdo. Carlos Erazo Vocal
MIEMBROS DEL COMITE DE AUDITORÍA	Cont. Laura Yáñez Dra. Edith Cumbal Dr. Luis Cañadas

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

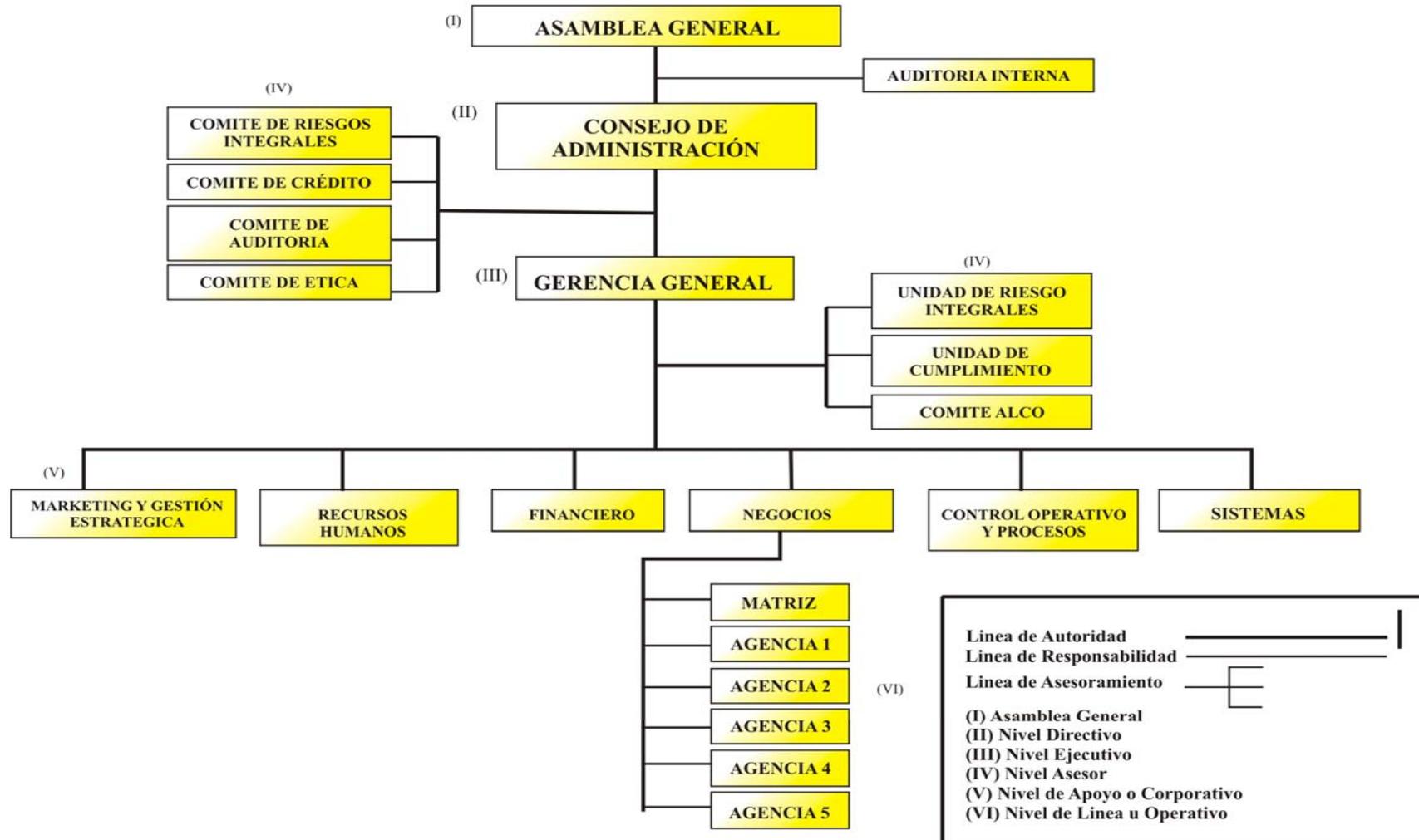
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PERSONAL

Con la finalidad de cumplir adecuadamente con las actividades diarias, la cooperativa cuenta al 31 de septiembre del 2006 con 95 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en:

- Personal Corporativo: 28 personas
- Personal Operativo: 67 personas

(*) FIGURA 1.3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

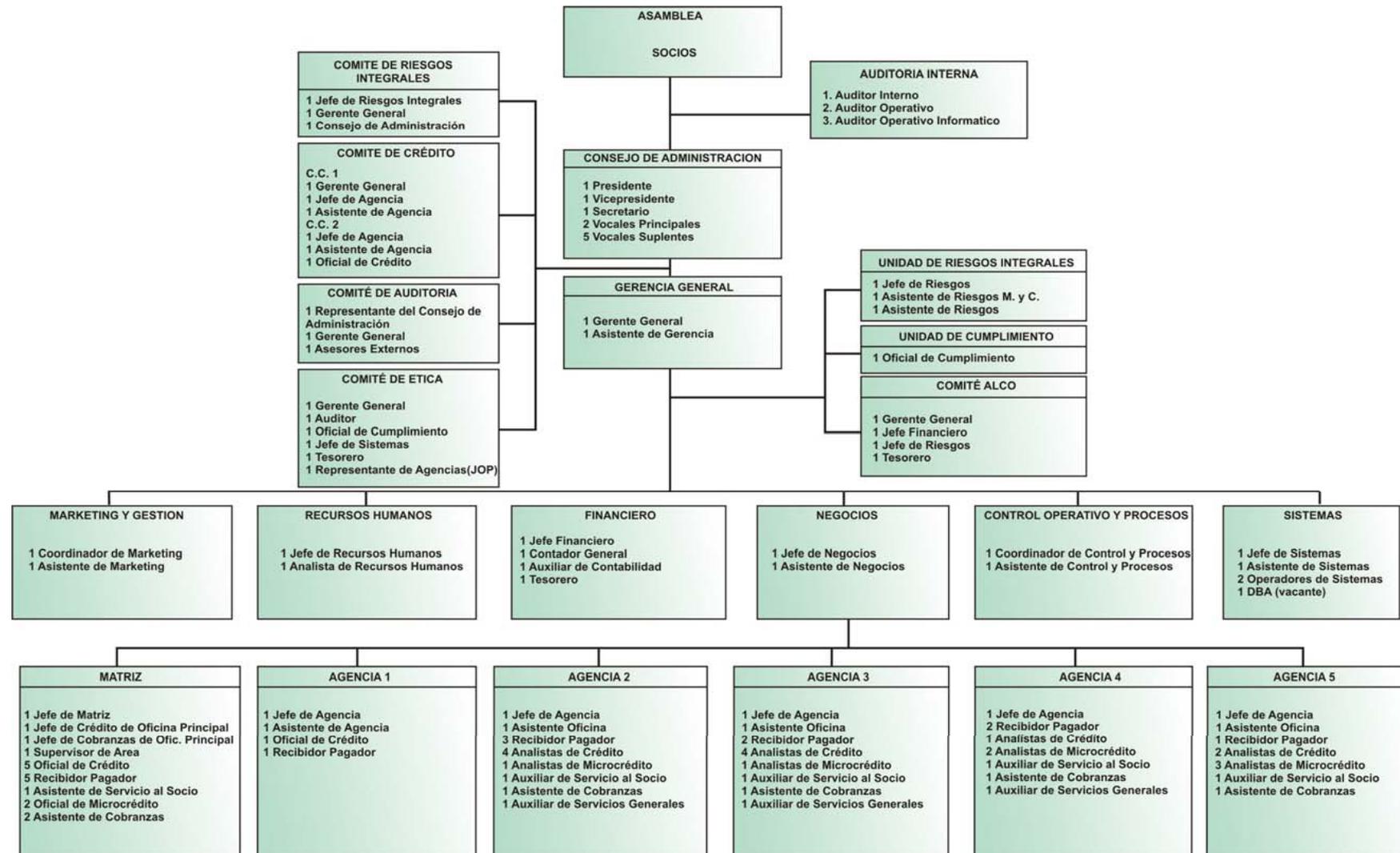


FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

(*) PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(*) FIGURA 1.4: ORGANIGRAMA POSICIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

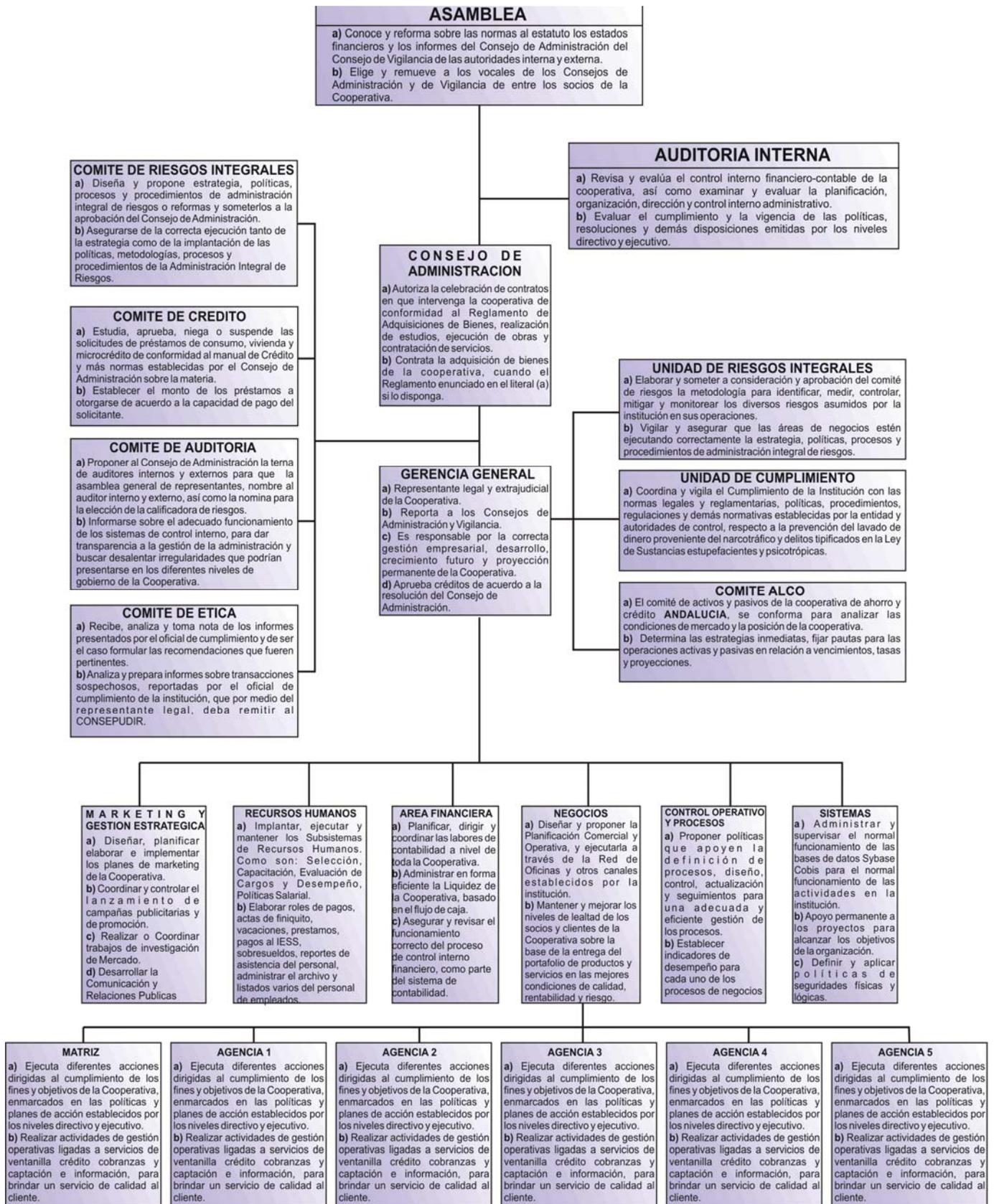


FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

(*) PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(*) FIGURA 1.5: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COAC. ANDALUCÍA



FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

(*) PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía. Ltda., toma sus decisiones a través de reuniones periódicas que permiten evaluar la gestión desarrollada por las áreas o departamentos de la Institución.

En la organización el clima laboral de la organización es agradable, sin embargo de lo mencionado es importante que se mejoren las relaciones para que todos trabajen por un fin común.

1.3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

1.3.1.1. MISIÓN

Administrar los recursos financieros de sus socios en forma segura, rentable y eficiente basándose en la práctica de la justicia, solidaridad y fraternidad, promoviendo la cooperación económica y social entre sus miembros, comprometida a cumplir los requisitos del sistema de Gestión de Calidad y su continuo mejoramiento, para generar e impulsar productos y servicios financieros de vanguardia orientados al mejoramiento directo de las condiciones de vida de sus socios.



1.3.1.2. VISIÓN

La Cooperativa Andalucía Ltda., se mira para el año 2007, con una posición relevante a nivel nacional, liderando el cooperativismo nacional por la calidad e innovación de sus servicios financieros y sus sistemas administrativos, con una importante participación en el mercado financiero cooperativo del país, con altos estándares de satisfacción de sus socios y clientes, contando con un equipo de colaboradores competitivos, motivados y con profunda misión humanista.

1.3.1.3. VALORES INSTITUCIONALES

La organización y sus líderes han decidido formular una serie de valores corporativos que como reglas normen la gestión organizacional y sean el soporte de la cultura organizacional que inspira la vida de ANDALUCÍA.

SOLIDARIDAD: somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal, la comunidad, los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.

BIEN COMÚN: entendemos que todos tenemos derechos y también obligaciones, es nuestra responsabilidad encaminarlos adecuadamente para buscar el beneficio de la mayoría.

FRATERNIDAD: formamos una comunidad sin distinciones, que nos consideramos unidos para enfrentar retos comunes.

IGUALDAD: creemos en que todos podemos tener similares oportunidades, no existen discriminaciones de tipo alguno, y es un aspecto de la igualdad del ser humano ante Dios.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años el crecimiento de la Cooperativa se ha visto afectado con relación al crecimiento del Sistema Financiero por lo que es indispensable determinar lineamientos estratégicos que permitan mejoras en la institución.

Para la determinación del Problema se aplicó el diagrama de Causa y Efecto según la FIGURA 6, donde se encontraron las siguientes causas:

- La falta de un adecuado alineamiento estratégico ha provocado que la institución no tenga claramente definidas sus estrategias, y por ende no aproveche las oportunidades del mercado, así como también no tome medidas preventivas ante posibles amenazas o riesgos del sector financiero.
- La Institución no cuenta con indicadores de gestión que permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales de la Cooperativa.
- Además, la organización no cuenta con una investigación de mercado que le permita identificar cuáles son sus clientes y socios atendidos, mantiene un

gran porcentaje de socios inactivos y la publicidad no se ajustan a las necesidades de los clientes y socios.

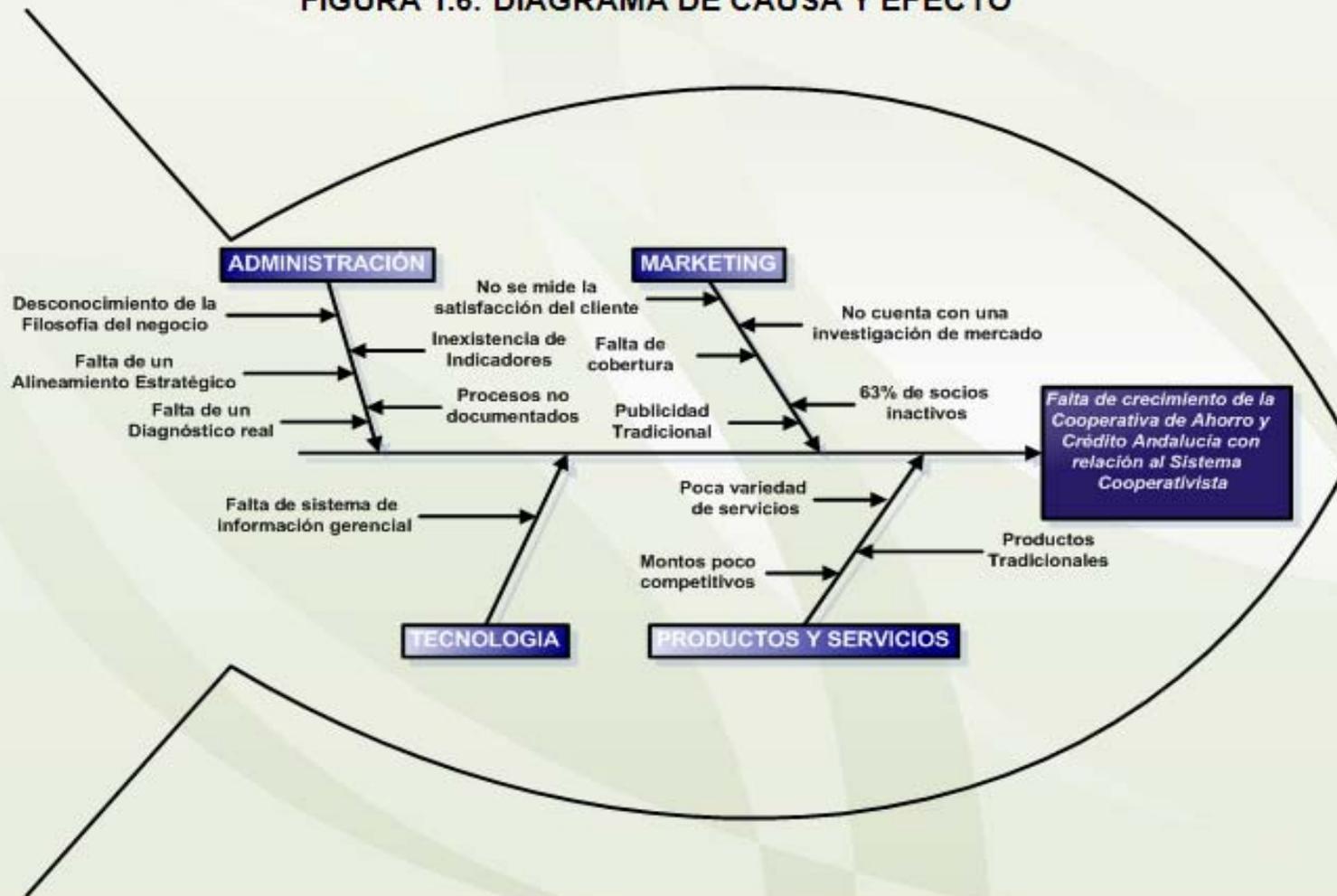
- La Cooperativa desde su inicio a mantenido productos tradicionales, pero estos ya no satisfacen las necesidades de este medio tan cambiante, a esto acompaña que la institución tiene un nivel de cobertura limitada, debido a que sus sucursales solo se encuentran en la provincia de Pichincha.
- Se puede observar que la institución no cuenta con un sistema de información Gerencial, lo que no le permita tomar oportunas decisiones a la Alta Gerencia, además los procesos no se encuentran actualizados y documentados lo que hace difícil la identificación, medición y control del riesgo operativo.

En el futuro la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., verá disminuida su participación en el sistema financiero y su crecimiento será limitado de no definir estrategias competitivas que permitan innovaciones a las causas expuestas.

La Cooperativa estará expuesta a que Instituciones Financieras de mayor desarrollo tanto en el país como en el exterior ingresen al nicho de mercado, perdiendo de esta manera los clientes actuales que posee la institución.

La Institución deberá realizar el desarrollo estratégico con el fin de determinar estrategias competitivas que permitan aumentar el crecimiento de la Cooperativa con relación al Sistema Cooperativo, y aumentar la participación de mercado actual.

FIGURA 1.6: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

a. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de alineamiento y desarrollo Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., mediante el establecimiento de un diagnóstico situacional, análisis de clientes, definición de acciones estratégicas e indicadores de gestión que le permitan a la institución mejorar sus niveles de productividad y crecimiento en el Sector Financiero para satisfacción de sus clientes internos y externos en el corto, mediano y largo plazo.

b. OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Realizar el Diagnóstico Estratégico de la Cooperativa mediante la identificación de fuerzas positivas y negativas del entorno en el cual se desenvuelve la Cooperativa con el fin de aprovechar o tomar medidas correctivas en la institución.
2. Desarrollar un análisis de clientes mediante la realización de encuestas que permita identificar los socios y clientes atendidos por la Cooperativa.
3. Establecer el Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de medidas, metas y medios que permitan identificar a donde quiere llegar la Cooperativa.
4. Elaborar Proyectos estratégicos y Planes Operativos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permita identificar tiempo y responsables para la ejecución de las estrategias a adoptarse.
5. Establecer Indicadores de Gestión que ayuden a la Alta Gerencia medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
6. Realizar un presupuesto que nos permita medir financieramente la implementación de las estrategias propuestas.

1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.6.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

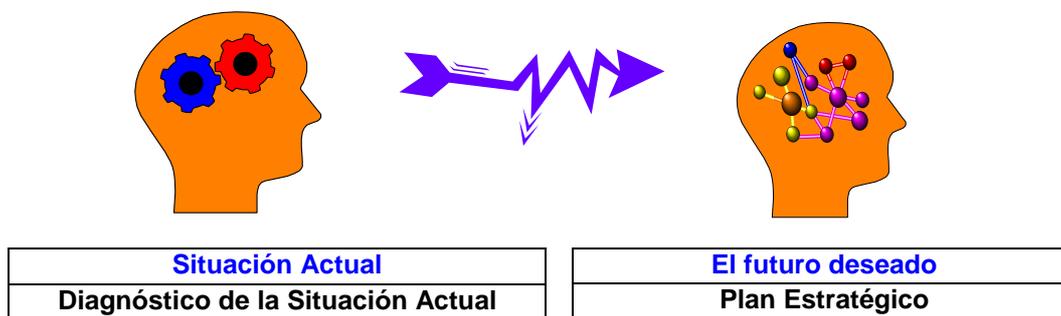
"La *Planificación Estratégica* es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹

"Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional".²

1.6.2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores. En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

FIGURA 1.7: PUENTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



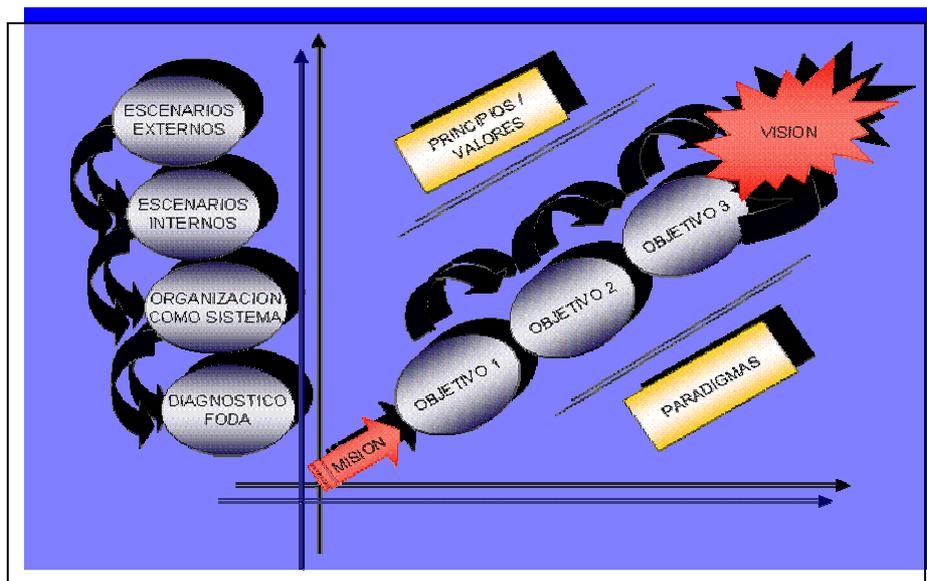
FUENTE: Sallenave (1991).

ELABORADO POR: Sallenave (1991)

¹ Sallenave, (1991)

² SALAZAR, Francis M.B.A. (2004) Gestión Estratégica de Negocios

FIGURA 1.8: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN ESTRATÉGICA³



**FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.⁴

FIGURA 1.9: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

³ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

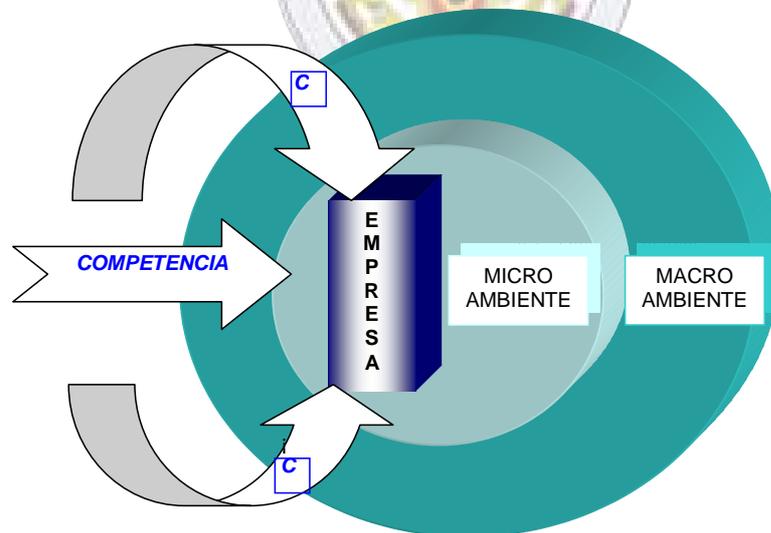
⁴ SALVADOR, Vanegas Guido. Planificación Estratégica- Misión

PASO 1: Definir que es lo que quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, gestión, procesos, con eficacia, es decir preparar que tiene que tener la Organización para empezar con el proceso de planificación.

- La Dirección debe comunicar a todo el personal de que la empresa va a entrar en un proceso de Planificación Estratégica.
- La Gerencia General debe estar de acuerdo con la realización de este proceso
- El personal debe saber que el desarrollo y aplicación de la planificación va a determinar el futuro de la Organización.
- Distribuir los recursos, iniciando con la formación de un grupo que dirija el proceso

PASO 2: “El *diagnóstico estratégico* es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Que a través del proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.”⁵

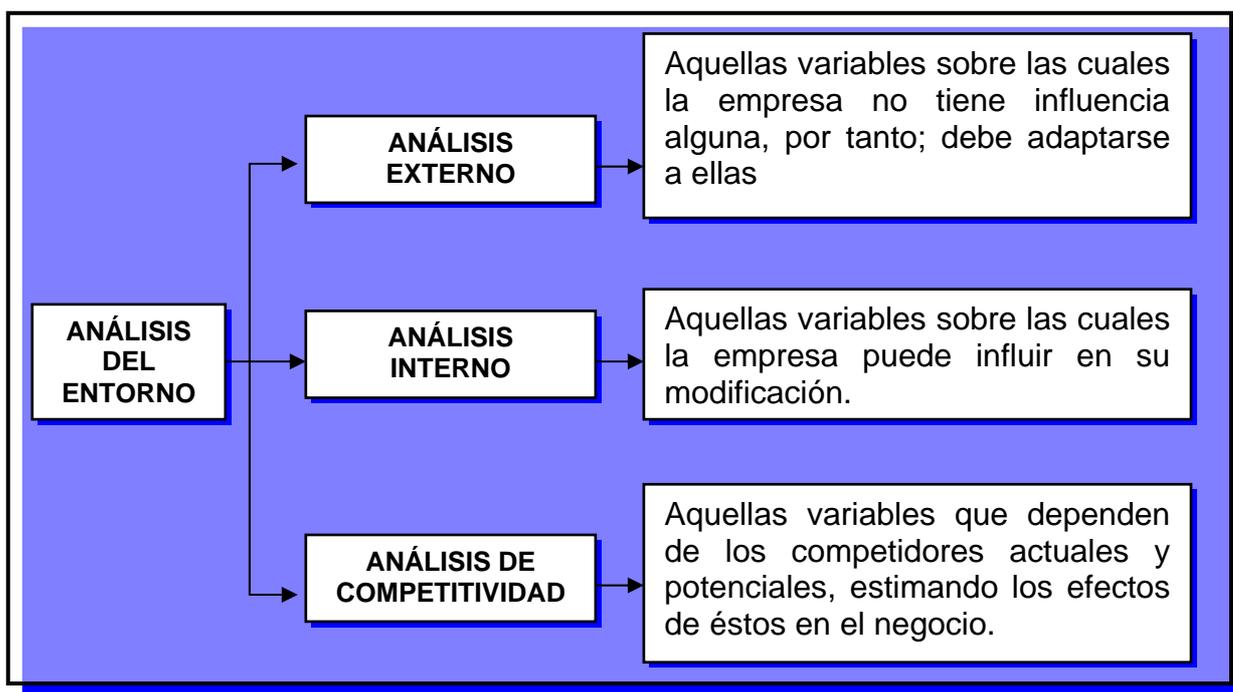
FIGURA 1.10: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



**FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

⁵ MARGULIES, Newton. Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología

FIGURA 1.11: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

AMBIENTE EXTERNO

MACROAMBIENTE: En este ambiente se estudian y analizan las variables y factores: Económicos, Tecnológicos, Sociales, Culturales, Políticos, Legales, Demográficos y Geográficos.

MICROAMBIENTE: Se analizan los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control. Dentro de este entorno se analiza:

- **MERCADO:** Oferta, Demanda, Tamaño del Mercado, Costos de la Industria, etc.
- **PROVEEDORES:** Líneas de Producto, Lugar de Origen, Condiciones de Venta, Canales de Distribución, Costos, Calidad, etc.
- **CLIENTES:** Actuales y Potenciales, Comportamiento, Necesidades, Características Personales, etc.⁶

⁶ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

AMBIENTE INTERNO

FILOSOFÍA CORPORATIVA: Se analiza las Creencias y Valores, los Principios, la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Políticas y las Tácticas.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.

GESTIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS: Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.

AMBIENTE COMPETITIVO

COMPETIDORES ACTUALES: El Tipo y Número de Competidores Actuales, la Estrategia de Diferenciación y su Estrategia Competitiva.

COMPETIDORES POTENCIALES: La Atractividad del Segmento de Mercado, las Barreras de Ingreso, las Represalias Comerciales, etc.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: Sus precios, la calidad, y la innovación tecnológica.

PROVEEDORES: La Concentración de los Proveedores, la Importancia de sus Productos, las Fuentes de Abastecimiento, el Manejo de la Calidad y el precio, etc.⁷

La etapa del Diagnóstico Estratégico consiste en:

- Escoger las variables del entorno más influyentes del entorno (externo, interno, competencia).

⁷SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

- a) Variables Relevantes: Importantes para la empresa.
- b) Variables Críticas: Éxito o fracaso de la empresa.
- Observar detenidamente cada variable seleccionada, y analizar la interacción (identificar relaciones) de esta con el sujeto objetivo (empresa).
- Predecir o pronosticar el comportamiento de las variables.
- Obtener conclusiones sobre la importancia, tendencia e influencia de las variables.
- Identificar los aspectos sobre los que se obtuvieron conclusiones con situaciones positivas o negativas respecto a su influencia en las finalidades del negocio (FODA) ⁸

El *método FODA* permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.⁹

FIGURA 1.12: FODA

INTERNO	DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
EXTERNO	DEL CONTEXTO	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

FUENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – METODOLOGÍA Y PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PASO 3: Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

⁸ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

⁹ CAMISAZA, Elena / GUERRERO, Miguel. Planificación Estratégica – Metodología y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias. Pagina: 32-33.

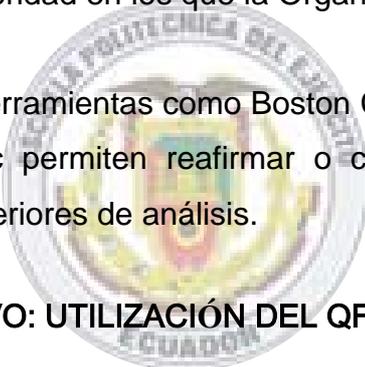
Matrices Resumen: en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Matrices de Ponderación: donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

Matrices de Acción: Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

Matriz Síntesis: Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

Matrices de validación: Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.



MECANISMO ALTERNATIVO: UTILIZACIÓN DEL QFD

Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

Análisis del Entorno Interno: Compara Fortalezas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades minimizan.

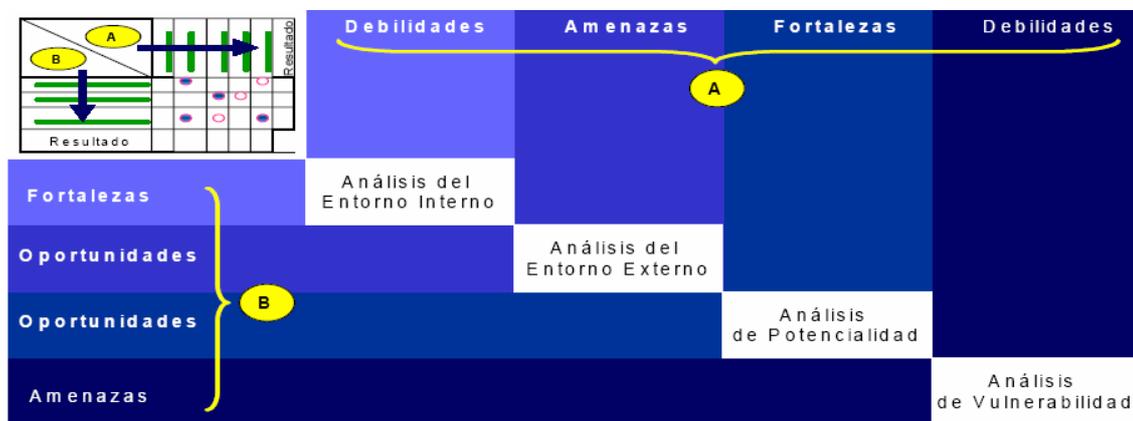
Análisis del Entorno Externo: Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas inciden.

Análisis de Potencialidad: Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas maximizan

Análisis de Vulnerabilidad:: Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades incrementan¹⁰

Gráficamente, para la implementación del QFD en el análisis FODA se observa el siguiente enfoque de comparación:

FIGURA 1.13: ENFOQUE DE COMPARACIÓN



**FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

Matriz de Estrategias

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.¹¹

¹⁰ SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

PASO 4: El *Direccionamiento Estratégico*, definición las estrategias (Corporativas y Operativas), establecimiento de Programas y Proyectos

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización.

Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son:

- Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.
- Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.
- Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.
- Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.
- Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.
- Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.
- Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará.
- Realizar un Presupuesto General y Presupuestos Específicos para cada Programa y Proyecto a implementar, lo cual nos permitirá conocer los recursos financieros en los cuales deberá incurrir la empresa con el fin de lograr los resultados esperados con la ejecución de sus estrategias.¹²

1.6.3 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El *Cuadro de Mando Integral* es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las

¹¹ MORENO, Galo. Planificación Estratégica

¹² SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios

operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".¹³

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.¹⁴

1.6.3.1 MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.6.3.1.1 LOS CUATRO EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Perspectiva Financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

Perspectiva procesos internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom>

¹⁴ GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.¹⁵

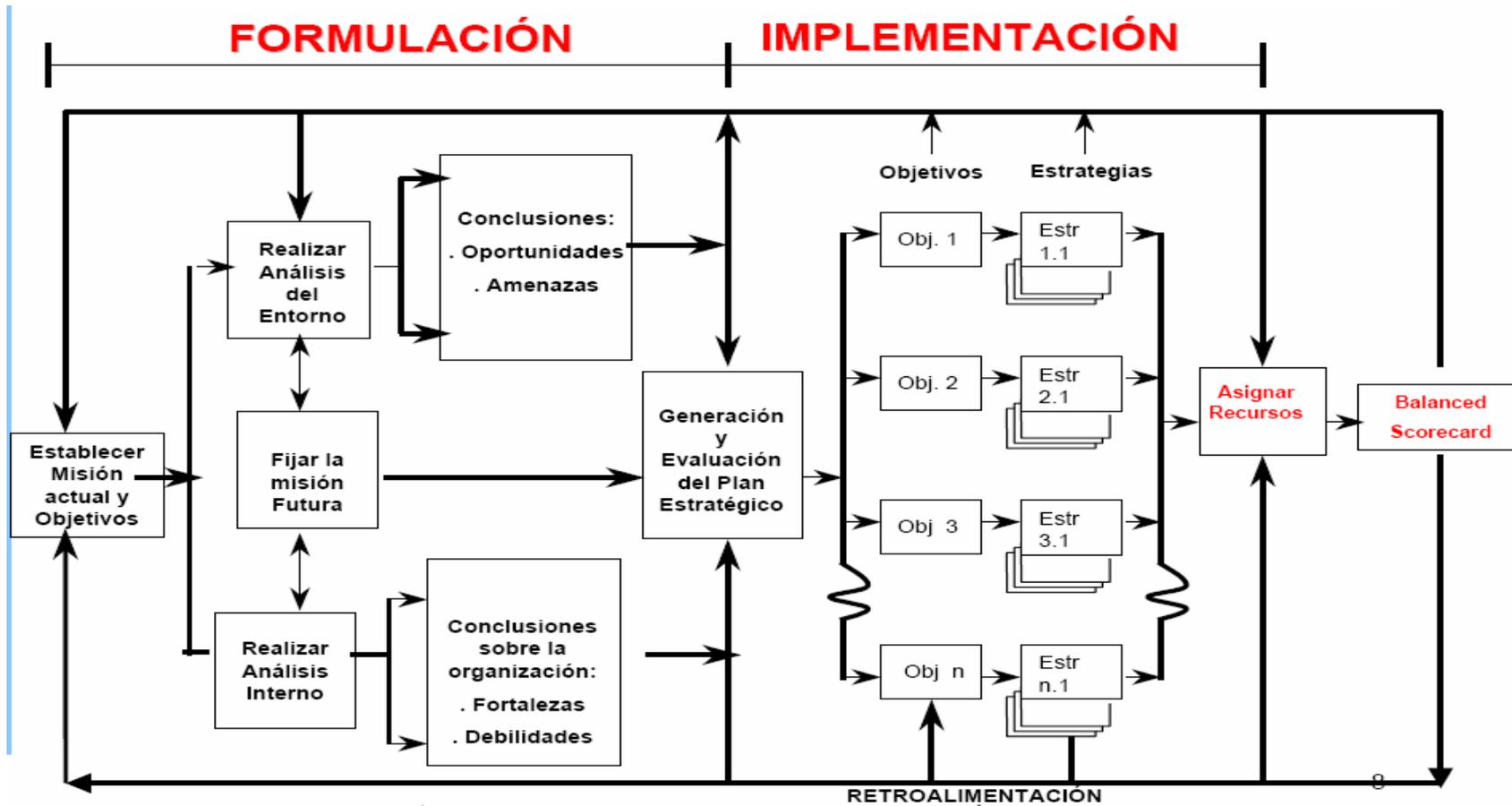
FIGURA 1.14: PERSPECTIVAS DEL BSC



FUENTE: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens
ELABORADO POR: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

¹⁵ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

FIGURA 1.15: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO



FUENTE: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

ELABORADO POR: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

FIGURA 1.16: ESTÁNDARES FUNCIONALES DEL BSC

1. Diseño del Balanced Scorecard Proporcionar una estructura que soporte los elementos básicos del Balanced Scorecard (la nomenclatura puede variar)	
Perspectivas	Componentes entre los cuales la estrategia es desglosada; típicamente financiera, cliente, interna o procesos, aprendizaje y crecimiento
Objetivos	Propuestas estratégicas alineadas con las perspectivas
Indicadores	Indicadores de resultados (performance) ligados a un objetivo
Metas	Hitos cuantificables para cada indicador
Iniciativas	Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia
Diagramas causa - efecto	Representación gráfica de las relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos en el Balanced Scorecard

FUENTE: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens
 ELABORADO POR: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

Definición de Indicadores. Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como

resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales"*.¹⁶

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos.¹⁷

INDICADOR DE GESTIÓN

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- ✚ Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- ✚ Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita

¹⁶ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

¹⁷ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.¹⁸

Implementación del BSC. Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Feedback y aprendizaje estratégico. En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia

¹⁸ Definición.org – Glosario de la Economía

y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder *"aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."*¹⁹

FIGURA 1.17: FEEDBACK Y FORMACIÓN ESTRATÉGICOS



FUENTE: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

ELABORADO POR: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

VENTAJAS DE UN MODELO NUEVO (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

- El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.
- La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.²⁰
- El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

¹⁹ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

²⁰ www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

- El CMI permite: alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados, Traducción de la visión y estrategias en acción, Favorece en el presente la creación de valor futuro, Integración de información de diversas áreas de negocio, Capacidad de análisis, Mejoría en los indicadores financieros, Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.
- El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Es un proceso sistemático y objetivo que permite obtener información para tomar decisiones en el área de Marketing”²¹.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA O CUALITATIVA: Sirve para identificar un problema específico, en la cual no hay un muestreo estadístico, busca ampliar los límites del conocimiento con respecto a algunos de los aspectos del sistema de mercado. Es menos específica en cuanto a la organización pero más amplia en su propósito, ya que está guiada por la hipótesis y teoría de mercado.

Las herramientas o técnicas de investigación que se utilizan en este tipo de investigación son: entrevistas a profundidad, grupos focales, sondeos de opinión, investigación bibliográfica, etc.

²¹ BUENAÑO; Javier: Apuntes de Inv. De Mercados, 7mo Nivel.

Este tipo de investigación puede ser de dos tipos:

Investigación Exploratoria Directa: Debe señalar el objetivo de la investigación.

Investigación Exploratoria Indirecta: No se puede señalar el objetivo de la investigación.

INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE O APLICADA: Sirve para resolver problemas, una vez que se identifica el problema o la oportunidad, se emprende la investigación a fin de llegar a una solución. Los hallazgos se utilizan para la toma de decisiones de problemas específicos de Mercadotecnia.

Las herramientas o técnicas de investigación que se utilizan en este tipo de investigación son: encuestas, observación directa, etc.

Este tipo de investigación puede ser de dos tipos:

Investigación Concluyente Descriptiva: No se puede profundizar en el tema de investigación, por lo general se utilizan preguntas abiertas.

Investigación Concluyente Causal: Se analizan o deducen las causas que originaron el problema.

MUESTREO ESTADÍSTICO

DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS MUESTRALES: Elementos de la población que presentan características o variables semejantes.

UNIDADES MUESTRALES: Cada una de las partes donde se encuentran los elementos de la muestra.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO:

Finito: Se puede determinar con exactitud el número de elementos muestrales.

Infinito: No se puede determinar con exactitud el número de elementos muestrales.

TÉCNICAS DE MUESTREO:

PROBABILÍSTICA: Todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de conformar la muestra.

NO PROBABILÍSTICA: No todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de conformar la muestra. Interviene el criterio del investigador.

TAMAÑO DE MUESTRA:



Finito Nominal:

$$TM = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Finito Razón:

$$TM = \frac{Z^2 S^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 S^2}$$

Infinito Nominal:

$$TM = \frac{Z^2 pq}{e^2 + Z^2 pq}$$

Infinito Razón:

$$TM = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

MUESTRA

La **muestra** debe obtener toda la información deseada para tener la posibilidad de extraerla, esto sólo se puede lograr con una buena selección de la muestra y un trabajo muy cuidadosos y de alta calidad en la recogida de los datos.

Parámetro: Son las medidas o datos que se obtienen sobre la distribución de probabilidades de la población, tales como la media, la varianza, la proporción, etc.

Estadístico: Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.

Error Muestral: de estimación o standard. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

Nivel de Confianza: Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

Varianza Poblacional: Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es

un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.²²

PROCESOS

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más **inputs** (entradas) los transforma, generando un **output** (resultado).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un **sistema de procesos**, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la **gestión de procesos**. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y **control del proceso**.²³

TIPOS DE PROCESOS

Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.

²² Calero Vinelo, Arístides. Técnicas de Muestreo / Arístides Calero Vinelo.- La Habana: Editorial. Pueblo y Educación, 1978.- 514p.

²³ <http://www.aiteco.com/procesos.htm>

Procesos clave: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.²⁴

PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

²⁴ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuestos de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el “presupuesto de presupuestos”.



Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZAN

Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.²⁵

MARCO CONCEPTUAL

DIAGNÓSTICO: En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis

En el análisis interno se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

En el análisis externo se identifican factores exógenos, variables sobre las cuales la dirección no puede controlar, pero si influyen en la organización

ESTRATEGIAS: Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el como hacer las cosas.

FORTALEZAS: Representan los principales factores positivos que tiene la empresa o institución puede ser recurso humano, procesos, productos, atención al cliente, etc.

²⁵ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

AMENAZAS: Son eventos o factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.

DEBILIDADES: Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

OPORTUNIDADES: Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

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

OBJETIVOS: Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

POLÍTICAS: Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

PROCEDIMIENTOS: Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.

PROCESO: Es un conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto

PROGRAMAS: Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas.

PROPÓSITO: Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2009

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
Y AMBIENTAL**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Andalucía Ltda.

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

En este capítulo se analizará la situación externa a la cual está expuesta la Cooperativa: Macro ambiente y Micro ambiente, así como la situación interna de la institución, es decir factores internos y externos que afecta al desempeño de la organización, mediante un proceso de recopilación de la información.

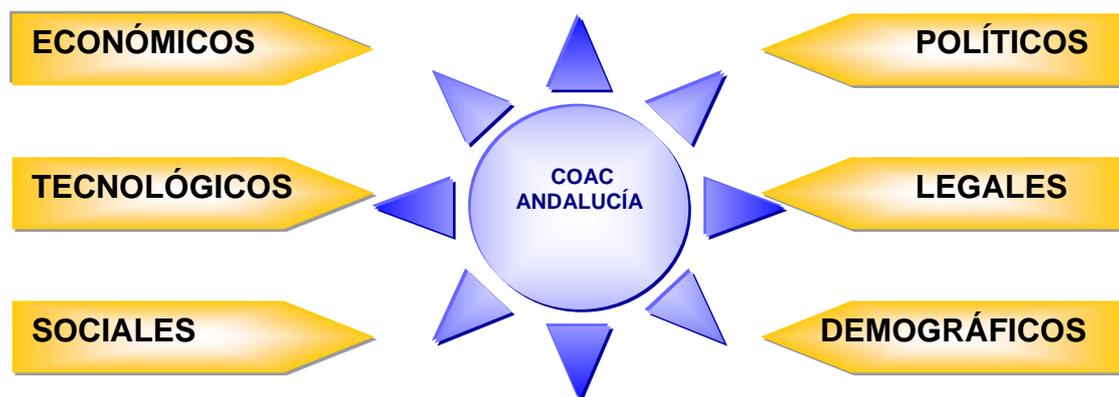
2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se considera variables que afectan a la organización, variables sobre las cuales la Cooperativa no tiene influencia alguna, es decir deben adaptarse a ellas.

2.1.1 MACRO AMBIENTE



FIGURA 2.1: FACTORES DEL MACROAMBIENTE



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

Desde que se adoptó el nuevo esquema monetario “LA DOLARIZACIÓN”, la inflación se ha ido reduciendo hasta alcanzar (1.95%) en el 2004, principalmente debido a la deflación (-0.6%) del mes de julio del mismo año; Los rubros que presentaron la mayor disminución en el nivel de precios son: alimentos, bebidas y tabaco (-1.7%) y vestido y calzado (-1.2%). Este hecho ha provocado que el Sistema Financiero alcance mayores niveles de crecimiento y rentabilidad.

En el año 2005, la inflación anual se situó en 3.14% por encima del 1.95% registrado en el 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente observada desde el año 2001. Las principales causas de este fenómeno fueron: Factores estacionales (en los meses de ingreso a clases en la Sierra y Costa respectivamente), climáticos (sequías y heladas en el último trimestre del año) y eventos específicos, como la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IESS, contribuyeron a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios, especialmente durante el segundo semestre del 2005, este hecho afecta a la competitividad del Sistema Financiero, aumentando el riesgo de crédito, y disminuyendo las captaciones.

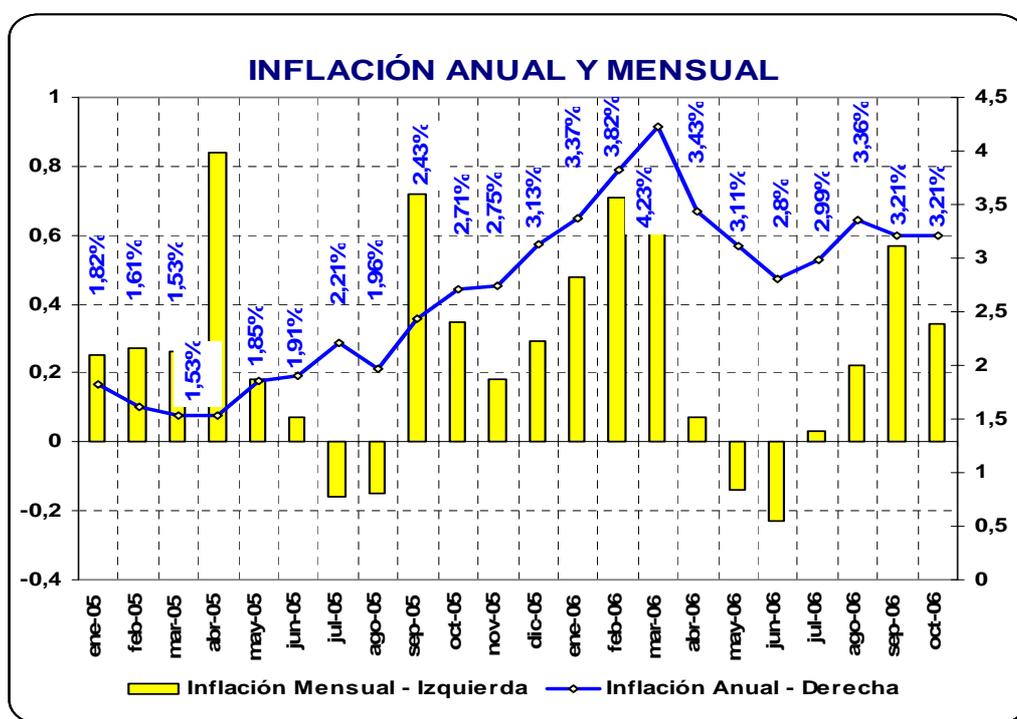
Las variaciones (aumentos/disminuciones) en la inflación afecta al Sistema Financiero significativamente debido a que el 90% aproximadamente de su estructura de activos, son monetarios y están expuestos a la inflación.

La inflación mensual de octubre 2006 alcanzó un valor de 0.35%, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento de los precios frente a la inflación de septiembre (0.57%). Como resultado, la inflación anual se ubicará en 3.21%. La inflación acumulada del período enero-octubre fue 2.73%, ligeramente superior al valor registrado en octubre de 2005 (2.66%).

Este repunte se habría producido, en parte, por el incremento de precios de los bienes importados observado en el período enero-agosto del año 2006.

El crecimiento del precio de las importaciones fue de 7.8% y estuvo liderado por el incremento del precio de las importaciones de combustibles y lubricantes de 47.4%.

**FIGURA 2.2: INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL
VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL Y MENSUAL
ENE 2005 – OCT 2006**



**FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

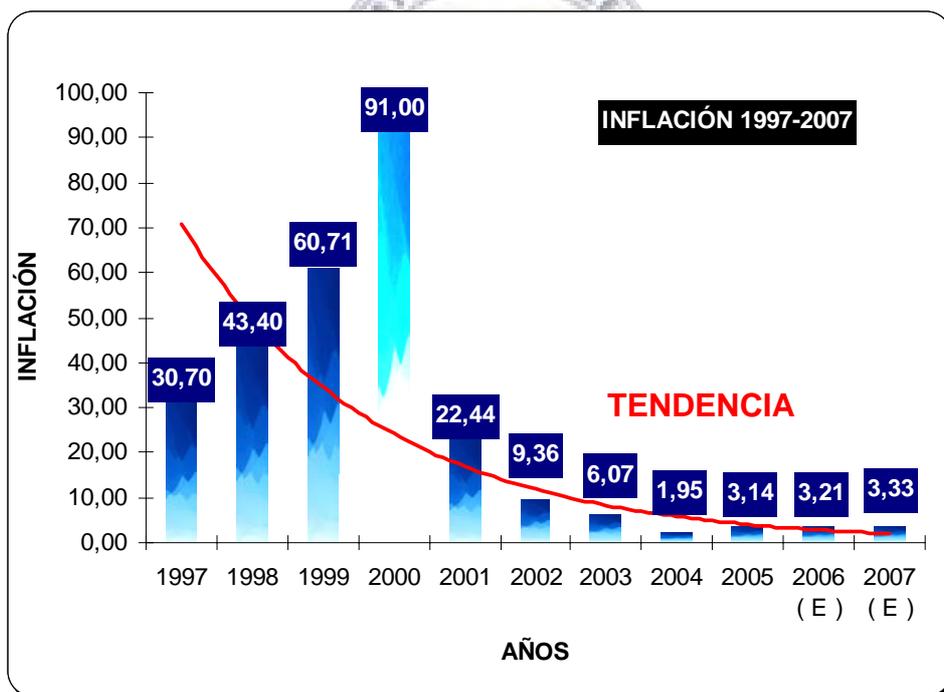
Durante el año 2006, la Educación es el rubro de mayor encarecimiento relativo en el país, si se la compara con el resto de grupos de consumo, situación que también se observó en el año 2005.

Por el contrario, los sectores de Comunicaciones y Recreación continúan mostrando un abaratamiento relativo en el año 2006, en tanto que los precios

relativos de los rubros prendas de vestir y comunicaciones fueron los que mayormente se abarataron en el año 2005

Se observa una tendencia a disminuir desde que se implementó la dolarización, sin embargo de lo mencionado desde el año 2005 se observa un incremento moderado. Según el Banco Central del Ecuador, bajo el supuesto de que la inflación mensual del período noviembre-diciembre del presente año, evolucione de manera similar a la del mismo período de 2005, la inflación a diciembre de 2006 cerraría en 3.21%, cifra ligeramente superior a la inflación a diciembre del año anterior (3.14%); mientras que la inflación promedio anual para el 2006 sería 3.33%.

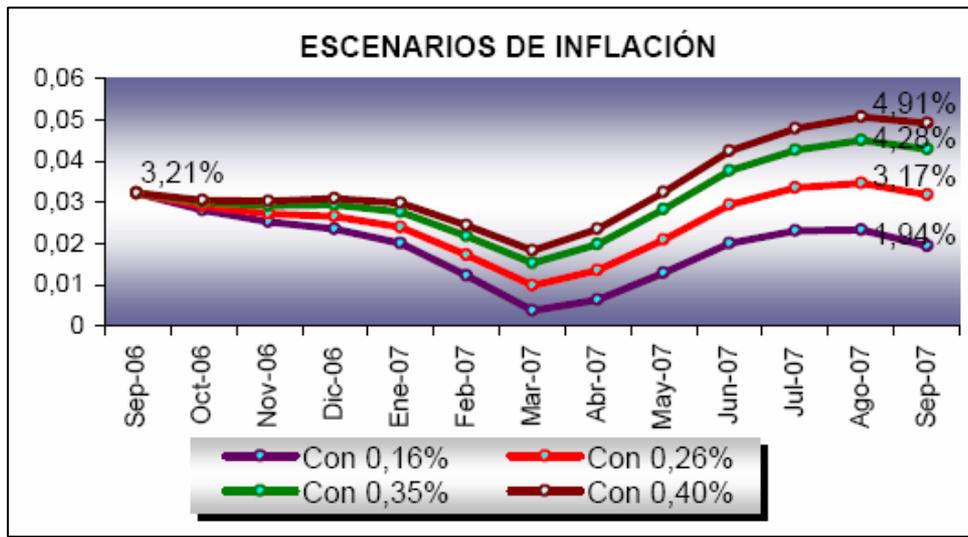
**FIGURA 2.3: INFLACIÓN VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL
AÑOS 1997 - 2007**



**FUENTE: INEC, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ**

Según la Asociación de Bancos del Ecuador las proyecciones de la inflación para el 2007, se determina de acuerdo a cuatro escenarios como se muestran en el grafico 3.

FIGURA 2.4: ESCENARIOS DE LA INFLACIÓN 2007



FUENTE: ASOCIACIÓN DE BANCOS

ELABORADO POR: ASOCIACIÓN DE BANCOS

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- El aumento ligero de la inflación provocaría un incremento de la cartera vencida, por la disminución de la capacidad de pago de los socios y clientes.
- Disminución de Depósitos a la Vista y Plazo, provocado por el encarecimiento de vida de los socios.

2.1.1.1.2 PIB

Durante el año 2005, el PIB registró un crecimiento de 4.7%, sustancialmente inferior al crecimiento de 7.9% observado en el año 2004. Este menor ritmo de expansión de la actividad económica se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera. Mientras en el año 2004 el elevado crecimiento de la economía ecuatoriana estuvo principalmente respaldado en la

expansión de la actividad petrolera, cuyo valor agregado aumentó 35.4%, gracias a la operación por todo un año del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), durante el 2005, el valor agregado petrolero registró un crecimiento significativamente menor, debido a un menor ritmo de crecimiento al estancamiento del crecimiento de los niveles de producción. Por su parte, el valor agregado no petrolero registró un incremento de 5.8% en el año 2005, superior al observado el año 2004 (3.6%), reflejando el dinamismo de las actividades económicas no petroleras.

Durante 2005, el volumen de crédito del Sistema Bancario nacional alcanzó 8.688 millones de dólares, que representa el 26,27% del Producto Interno Bruto de 2005.

El volumen de crédito destinado a la agricultura, caza, silvicultura y pesca pese a que tiene la morosidad sectorial más alta del sistema (18,6%), alcanzó 571 millones de dólares, lo que equivale a una cuarta parte del PIB agrícola.

De igual forma, el volumen de crédito para la construcción fue de 359 millones de dólares, que representa el 16% del PIB del sector. Así mismo, los créditos para la industria manufacturera llegaron a 1.880 millones de dólares (58% del PIB del sector) Por tanto, la banca nacional sí se encuentra financiando actividades productivas.

El Banco Central ha estimado que el PIB crecerá en 4,32 por ciento en el año 2006. Según esas proyecciones, la manufactura lo hará a un ritmo del 3,67 por ciento, (con una caída de 5,3 puntos porcentuales con relación al año 2005). Esta tasa está por debajo de la construcción con el 7 por ciento; de las actividades financieras, también con el 7 por ciento; comercio (4,2 %); transporte (4,1%); electricidad (4%); pesca (3,8%). Pero la manufactura crecerá por encima de la agricultura (2,3%) y minas y petróleo (3,14%).

Tomando en cuenta los resultados de las nuevas cuentas nacionales 1993-2005, la tasa promedio de crecimiento (tendencial del largo plazo) del Ecuador

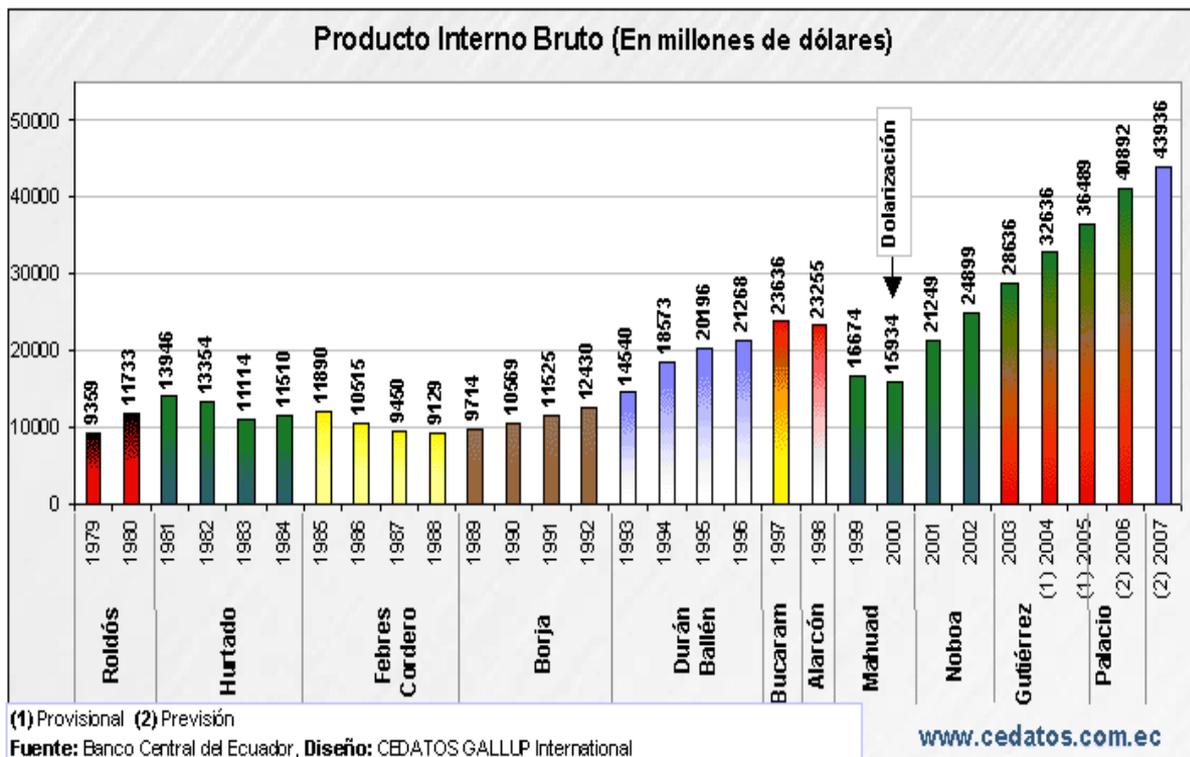
es de 2,9% en los últimos 15 años y 4,8% desde el año 2000. Esta tasa resulta de determinar el promedio de la variación anual del PIB tendencial del país.

Para 2007, las predicciones ubican al PIB en alrededor del 4 por ciento y salvo pequeñas variaciones, se mantendrían las tendencias sectoriales observadas durante el año actual, lo cual quiere decir que en el caso concreto de la manufactura, no registrará una expansión similar a la de 2005.

Esta previsión es factible si consideramos los efectos que sobre determinadas áreas de la producción manufacturera, tendrá la no suscripción del TLC con Estados Unidos y la terminación de las preferencias arancelarias previstas en el ATPDA.

Para el año 2007, el PIB no petrolero crecería en 3.7%, mientras que el PIB petrolero decrecería en -0.1%, estos resultados muestran una vez más que la dependencia económica del Ecuador respecto a la evolución del sector petrolero se iría reduciendo, y en su lugar se estaría consolidando el crecimiento real de la economía, sustentada en recursos renovables.

FIGURA 2.5: PRODUCTO INTERNO BRUTO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- ✚ Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector público, educación.

2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS

La evolución de las tasas activas y pasivas referenciales, desde mediados del año 2002 hasta diciembre de 2005, evidencia que la tasa activa referencial ha tenido una tendencia a la baja, disminuyendo desde un promedio de 13% en el año 2003 hasta alcanzar 9% durante el año 2005.

Si se analiza el comportamiento de la tasa de interés para otras operaciones activas, ésta igualmente ha tenido una tendencia a la baja, situándose en aproximadamente 17% en el 2003, hasta alcanzar 12% en el 2005.

Esto ha contribuido a que el sector productivo, tanto en el segmento corporativo, como de empresas de menor tamaño, así como las actividades de consumo y vivienda, se beneficien de la reducción en el costo del dinero.

Por otro lado, la tasa pasiva referencial se mantuvo en promedio en alrededor de 4% durante el año 2005 y su nivel también ha mostrado un comportamiento consistente con la evolución de las tasas activas, es decir, ha ido disminuyendo en el tiempo

Esta tendencia decreciente del margen de tasas de interés durante los tres últimos años responde al cambio en la estructura de activos de la banca, la cual ha canalizado mayores recursos al otorgamiento de crédito, cuya participación dentro del total de activos pasó de 46% en 2003 a 52% en el año 2005. Esto refleja el que la banca ha reducido su percepción de riesgo de

crédito, producto de que ha realizado un esfuerzo por diversificar su portafolio de crédito, canalizando recursos hacia nuevos segmentos como el microcrédito, el cual a pesar de ser un segmento más costoso de monitorear y que implica mayor riesgo, no ha provocado un aumento en los índices de morosidad de la banca privada.

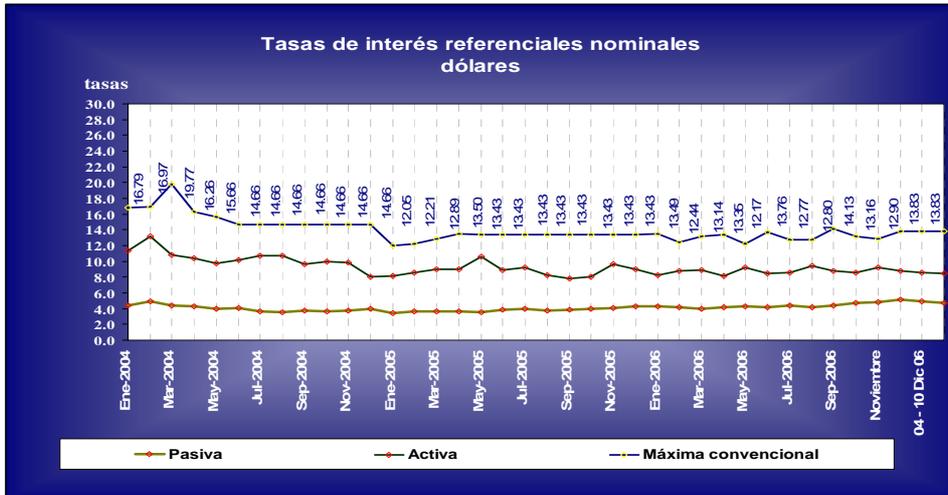
En respuesta a la dinámica presentada en el mercado de crédito desde la vigencia de la dolarización y la consiguiente recuperación de la confianza en la moneda, lo cual permitió el incremento de depósitos en el sistema financiero, y consecuentemente, del crédito bancario, el sistema financiero ha incursionado en segmentos de crédito nuevos, particularmente los de vivienda y microcrédito que tenían un escaso desarrollo en el período predolarización.

El coeficiente de variación de las tasas de interés activas de los últimos seis meses, que se utiliza como indicador de la volatilidad de las tasas de interés, se incrementó de 0.0932 a 0.1287 entre el segundo y tercer trimestre de 2004.

La evolución promedio de la tasa de interés Activa Referencial (plazo 84-91 días) en el mes de septiembre de 2006 registró una disminución de 0,7 puntos porcentuales con relación al mes de agosto, al pasar de 8.92% a 8.35% en septiembre.

Sin embargo, al considerar las tasas de interés del sector corporativo en todos los plazos, se observa que se mantienen en el nivel del mes anterior, 8.4%. Por su parte, la Tasa Pasiva Referencial promedio en agosto fue de 4.6%, levemente superior en 0.27 puntos porcentuales a la tasa de interés observada en agosto.

**FIGURA 2.6: TASAS DE INTERES REFERENCIALES
DIC 2004 - DIC 2006**

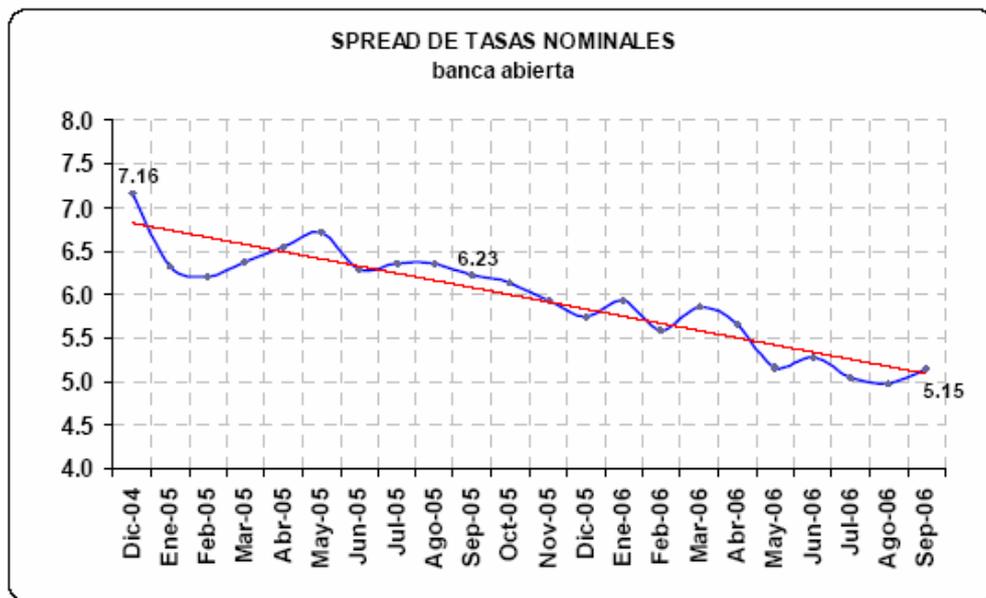


FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

El spread de tasas de interés (corporativas y no corporativas), en lo que va del año 2006, mantiene su tendencia hacia la baja; mientras en septiembre del 2005 el spread fue de 6.23%, en septiembre del 2006 se situó en 5.15%.

**FIGURA 2.7: SPREAD DE TASAS NOMINALES
DIC 2004 - SEP 2006**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

En cuanto a la evolución de las tasas de interés referenciales reales el mes de septiembre 2006 presenta una leve caída de la tasa activa (0.39 puntos porcentuales), debido al incremento del nivel de la inflación anual, mientras que la tasa pasiva presenta un aumento de 0.41 puntos porcentuales frente a la tasa de agosto 2006.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

- ✚ La tendencia de las tasas de interés activas a la baja permite que las instituciones financieras sean más competitivas generando mayores niveles de ingresos.

AMENAZAS

- ✚ La tendencia de las tasas de interés pasivas a la baja, ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes.



2.1.1.2 FUERZAS LEGALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., es una institución controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sujeta a Disposiciones y Resoluciones de la Junta Bancaria, a la Ley de Instituciones Financieras y a la Normativa Interna de la Institución.

Las Disposiciones y Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros son cada vez más exigentes, para el Sistema Financiero Ecuatoriano, así como también la aplicación de las normas internacionales de control y prudencia financiera BASILEA I y BASILEA II, las mismas que obligaran a las entidades financieras realicen importantes provisiones afectando la estructura de sus costo y la rentabilidad

La resolución No. JB-2006-902 del 6 de julio del 2006 emitida la SBS, donde manifiesta “las instituciones del sistema financiero no pueden establecer cargos por concepto de prepago total o parcial de las operaciones crediticias, ni cobrar al momento del otorgamiento del crédito más allá del 10% de la comisión establecida en el pertinente contrato, añadiendo que la diferencia del valor de la comisión deberá distribuirse en cuotas iguales durante toda la vida contractual del crédito”. Disposición debe ser aplicada a partir del 2 de enero del 2007, para lo cual la Dirección de la Cooperativa deberá tomar decisiones oportunas que permitan minimizar el impacto de dicha resolución

La Ley General de Instituciones Financieras: Constituye el marco legal por medio del cual las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera para el público, han sido calificadas como instituciones financieras.

“Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general serán reglamentadas mediante decreto ejecutivo y la personería jurídica de estas instituciones financieras será conferida por la Superintendencia”²⁶

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen por el Decreto Ejecutivo 2132, publicado en el Registro Oficial No. 467 de 4 de diciembre del 2001, decreto que fue sustituido por el Decreto Ejecutivo 1227 del 19 de marzo de 1998, promulgado en el Registro oficial No. 282 del 24 de marzo de 1998 que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de

²⁶ Decreto Ejecutivo No. 354

ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el mismo que fue reformado mediante Decreto Ejecutivo No. 3050, publicado en el Registro Oficial No. 656 de 5 de septiembre del 2002.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante oficio No. SBS-2005-0384 del 24 de mayo del 2005, solicitó la expedición de un nuevo reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera, sujetas a su control, a fin de dotar a este sector de un instrumento jurídico adecuado que propicie su fortalecimiento y garantice la protección de los intereses del público a través de una supervisión oportuna y adecuada. A través del Decreto Ejecutivo 354 se establecieron reformas en el régimen económico, reformas que son de mayor impacto que afectarán la liquidez y solvencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el corto, mediano y largo plazo, mencionadas a continuación:

Art. 40: El monto mínimo del capital social pagado para constituir una cooperativa será el que fije la Junta Bancaria, de conformidad con lo dispuesto en la letra c) del artículo 37 de la Ley. Dicho capital estará constituido por los certificados de aportación patrimonial suscritos y pagados por sus socios. Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la entidad y confieren derecho a voz y voto.

Los certificados serán nominativos e indivisibles, podrán ser transferibles entre socios, mediante cesión ordinaria, previa aceptación del consejo de administración. Los certificados de aportación serán comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes serán aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo y no formarán parte del patrimonio técnico constituido. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de la constitución de una cooperativa; los que la asamblea general de socios establezca; y, los dispuestos por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Los aportes que estos certificados representan serán entregados a los socios al momento de la liquidación de la cooperativa. Estos certificados podrán ser transferibles total o parcialmente a

quienes reúnan los requisitos para ser socios, previa notificación a la gerencia general, la cual deberá llevar un registro actualizado de los mismos²⁷. La aplicación del Decreto Ejecutivo provocaría que las Cooperativas de Ahorro y crédito, tengan que devolver los certificados de aportación comunes a los socios de la Institución, afectando al patrimonio técnico, a los niveles de liquidez e inclusive podría afectar en el mediano y largo plazo al crecimiento de la Institución

La Ley de Régimen Tributario Interno: De conformidad con lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno respecto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito o cualquiera del Sistema Financiero exige, cumplir con el Agente de Retención establecido en el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

El Banco Central del Ecuador concluyó que es indispensable que la siguiente administración gubernamental consolide el manejo fiscal a través de recursos permanentes, entre ellos los tributos vigentes. La reducción de alguno de los impuestos vigentes podría afectar la estabilidad fiscal. El próximo gobierno deberá fortalecer el sistema tributario si quiere mantener la estabilidad económica registrada durante los últimos años.

Ley Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas: Esta Ley tiene como objetivo combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros que dimanan de estas actividades. En el Sistema Financiero deben controlar que el dinero o captaciones bancarias no provengan del lavado de dinero o de cualquier acción ilícita.

Código del Trabajo: Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes

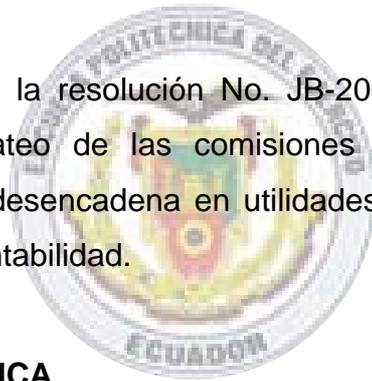
²⁷ Decreto Ejecutivo 354

especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren (solicitudes de ingreso, beneficios, liquidaciones e indemnizaciones).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- ✚ El Decreto 354 sobre el régimen económico, faculta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a devolver los Certificados de Aportación Comunes a los socios y clientes, afectando a la liquidez y al patrimonio técnico de la Institución.
- ✚ La aplicación de la resolución No. JB-2006-902 del 6 de julio del 2006, del prorrato de las comisiones afectaría a los ingresos financieros que desencadena en utilidades del negocio, es decir en los niveles de rentabilidad.



2.1.1.3 SITUACIÓN POLÍTICA

2.1.1.3.1 RIESGO PAÍS

El riesgo país sigue en alza y el 21 de noviembre 2006, se ubicó en 630 puntos. La proximidad de las elecciones en Ecuador, así como el deterioro del precio del petróleo, son factores que complican el escenario del país ante los inversionistas.

Si el precio del crudo Oriente baja, los ingresos del Ecuador también, lo cual reduce la probabilidad de que el país cumpla sus obligaciones con los acreedores.

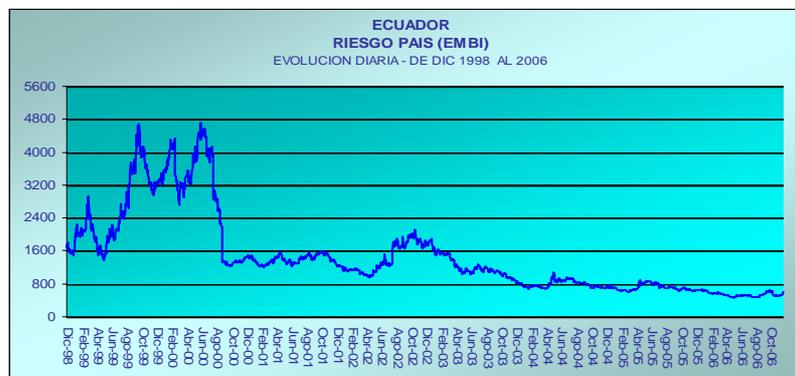
De ahí que el banco de inversión de EEUU, recomendó a los inversores “reducir su exposición a la deuda ecuatoriana”. Lo anterior significa no

contemplar dentro de sus inversiones a los papeles ecuatorianos. “El escenario se ha deteriorado para los bonos ecuatorianos, tras la caída de 21 por ciento en el precio del crudo”.

Las declaraciones imprecisas del presidente Alfredo Palacio, en el sentido de que es necesario renegociar la deuda, avivaron el fuego. Y la posición del candidato Rafael Correa, de reestructurar la deuda en caso de ser elegido Presidente, también afectó, pues lidera las encuestas. Ramiro Crespo, de la firma Analytica Securities, comentó que el escenario no es el más favorable para acceder a una recompra de los Global 2012. “A cualquier esfuerzo de recompra, las declaraciones de Palacio y los anuncios de Rafael Correa le han hecho un flaco servicio al país, que han contribuido a que baje el precio de la deuda y aumente el riesgo país”.

Según las condiciones de endeudamiento adquiridas con los Global 2012 -en el año 2000-, el país puede acceder a una opción de recompra de esos bonos, en las fechas en las que se debe pagar intereses (15 de mayo y 15 de noviembre). La fecha para que el Gobierno anuncie que optará por esa recompra debe efectuarse hasta 45 días antes del plazo de pago de interés. Como el 15 de noviembre es la próxima fecha, el anuncio lo debiera hacer Economía hasta el 30 de septiembre.

FIGURA 2.8: RIESGO PAÍS
OCT 2005 - OCT 2006



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- ✚ La tendencia del Riesgo País a la alza, provoca una reducción en la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro por la poca disponibilidad de efectivo de las dichas empresas.

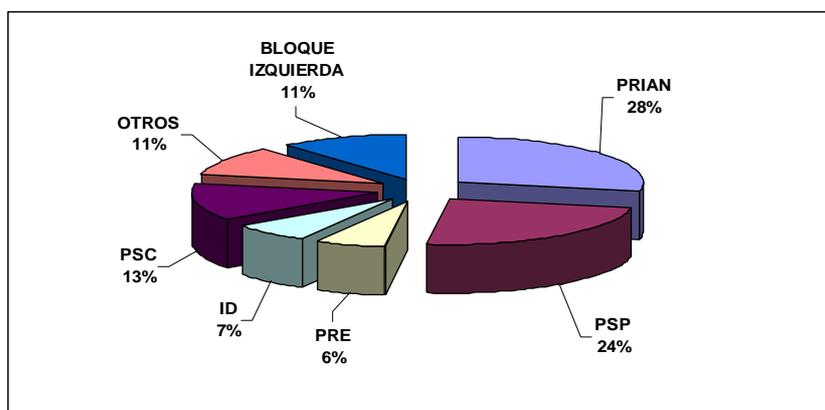
2.1.1.3.2 ESTABILIDAD POLÍTICA

La estabilidad política de nuestro país depende de las propuestas del gobierno tanto de los candidatos a la Presidencia como Diputados para el Congreso.

ASAMBLEA CONTITUYENTE:

- El Presidente electo Rafael Correa busca reorganizar las fuerzas políticas a sus favor, a través de la Asamblea Constituyente de lo contrario tendría que gobernar sin un solo legislador, salido de sus cargos.

FIGURA 2.9: CONFORMACIÓN CONGRESO NACIONAL
ENE 2007 - ENE 2011



FUENTE: TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

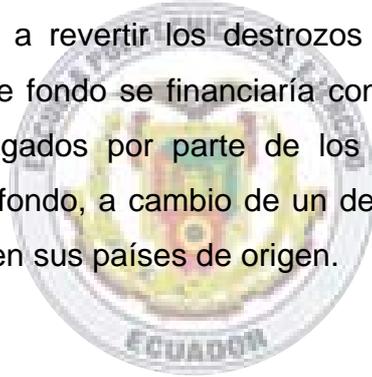
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

AMORTIZACIONES:

- Para todos los tramos de deuda, el presidente electo por Alianza PAÍS, Rafael Correa, pretende poner techos para el pago de las amortizaciones, que deben ser inferiores a los desembolsos.

DEUDA COMERCIAL.

- Plantea además la emisión de nuevos bonos con períodos de vencimiento más largos -de 40 a 60 años- y que incluyan un lapso de gracia que permita la reactivación y recuperación estructural, que no podría ser inferior a 10 años. Además de la constitución de un fondo ecológico destinado a revertir los destrozos causados por los países industrializados. Este fondo se financiaría con el servicio parcial de los Bonos Global entregados por parte de los tenedores de los países acreedores a dicho fondo, a cambio de un descuento en el pago de su impuesto a la renta en sus países de origen.



MULTILATERALES:

- Correa se compromete a no pagar montos que superen a los nuevos desembolsos. También en su propuesta incluye tramitar una condonación masiva y una renegociación masiva de los préstamos multilaterales. Flexibilizar además los requisitos del Programa de Países Pobres Altamente Endeudados (HIPC) para incorporar a nuevos países sin las duras condiciones que se imponen para condonar la deuda externa.
- Que los países acreedores no simplemente examinen el nivel de pobreza de un país, medible a través de indicadores impuestos por las naciones ricas, sino enfocar sus potencialidades de desarrollo actualmente frenadas, entre otras cosas, por el peso de la deuda

externa y por las políticas económicas que la renegociación de la deuda imponen.

MORATORIA:

- Dentro de su programa consta una propuesta para buscar la condonación total de deuda por parte de estos acreedores a cambio de un compromiso estatal destinado a proteger el medio ambiente: los bosques amazónicos, manglares, las islas Galápagos, los páramos.
- Según Alianza PAÍS, podría ser un compromiso histórico de alcance mundial, en el cual estarían involucrados los gobiernos de las dos partes y las comunidades.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA



- ✚ Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad y incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

2.1.1.4.1 DESEMPLEO

El panorama laboral ecuatoriano durante el año 2005 no mostró grandes variaciones respecto de la tasa de desempleo. Efectivamente, si bien ésta disminuyó durante el año 2005, desde 11.6% en enero, hasta 9.3% en diciembre, la misma se mantiene dentro de su rango histórico (entre 9% y 12%). De otro lado, cabe destacar que la tasa subocupación evidenció un importante incremento en el año 2005, alcanzando un valor promedio de 47.3%

frente al del 2004 (42.6%). Esto implica que disminuyó la ocupación adecuada, y que la mayor parte de la PEA trabaja en actividades de baja productividad que no permite alcanzar ingresos adecuados.

Esto enfatiza la necesidad de que se adopten políticas de Estado que permitan dinamizar la actividad productiva, en base a incrementar la competitividad y productividad.

En promedio en el año 2005 el desempleo abierto representó 6.9% de la PEA y fue menor que el registrado en el año 2004 (7.5%); mientras que el desempleo oculto se incrementó de 3.5% a 3.8% durante el año 2005.

Por el contrario, la tasa de subocupación total, evidenció un importante incremento en 2005 alcanzando un valor promedio de 47,3%, frente al del 2004 (42,6%). Esto implica que, la población ocupada experimentó una recomposición: aumentando la tasa de subocupación en detrimento de la tasa de ocupación adecuada. Lo cual implica que la mayor parte de la PEA trabaja en actividades de baja productividad que no permiten alcanzar niveles de salarios adecuados.

La población que trabaja en estas condiciones debe laborar más de 40 horas semanales y recibe un salario inferior al mínimo vital.

La alta participación de la población subocupada en el total de ocupados, es un problema estructural de la economía ecuatoriana, que aún no ha sido enfrentado por las políticas gubernamentales, y cuya solución requiere el diseño e implementación de una agenda nacional de competitividad y productividad, con políticas concretas que permitan dinamizar las actividades productivas en base a la atenuación de fallas en los mercados del capital humano, tecnología, y crédito, entre los principales.

En el año 2005, no solamente creció el subempleo, sino que además el sector informal también se expandió. Así se observa que mientras en el año 2004, el

mayor porcentaje de población ocupada se encontraba en el sector moderno de la economía (49,9%, frente a 44,2% del sector informal), en el 2005 la participación de la población ocupada en el sector moderno bajó a 46,0%.

Esto implica que el sector que ha estado generando nuevas plazas de empleo es el informal, pues su tasa de ocupación aumentó de 44,2% a 48,4% entre los años 2004 y 2005.

De las tres ciudades que investiga la Encuesta de Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral, Guayaquil registra el mayor porcentaje de desempleo (11,7%) y subempleo (55,1%).

En Quito se observa el menor nivel de subempleo (37,8%); mientras que la ciudad de Cuenca presenta la tasa de desempleo más baja (4,1%).

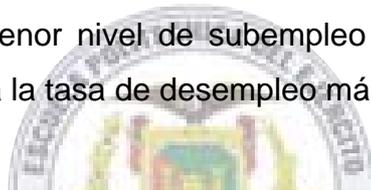
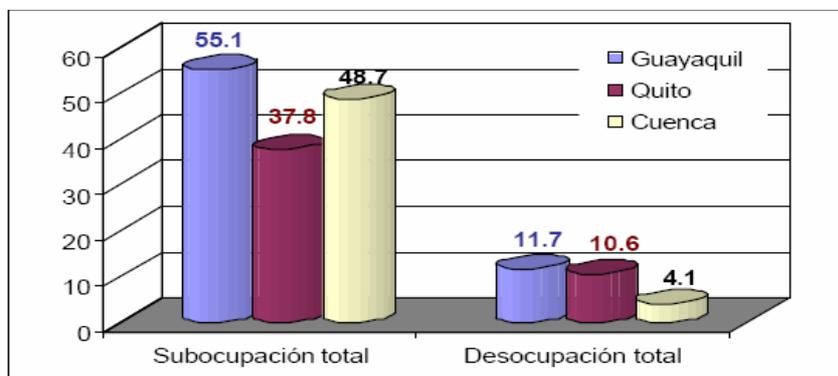


FIGURA 2.10: TASAS DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO POR CIUDAD (QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA)

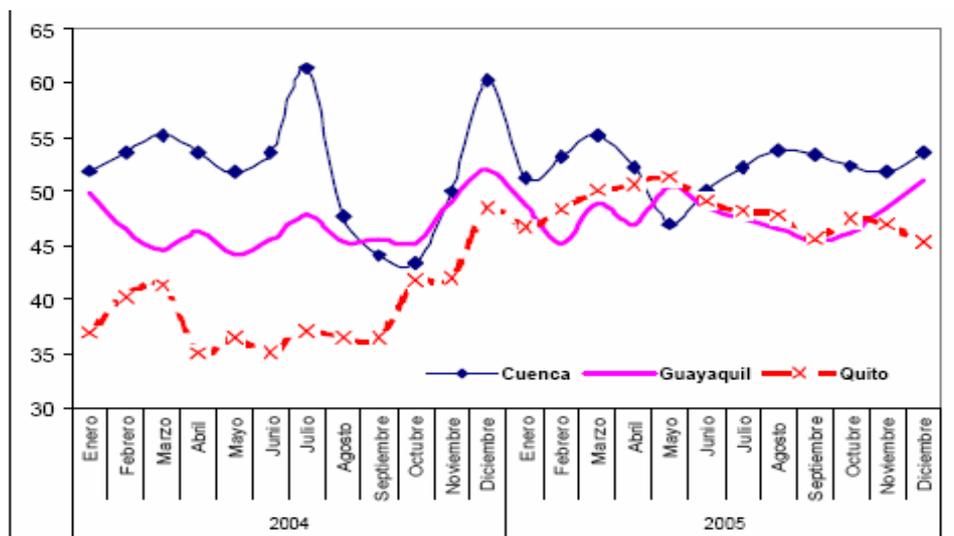


FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

En las ciudades de Cuenca y Guayaquil, el sector informal se ha mantenido alrededor del 52,2% y 47% de la PEA respectivamente, entre los años 2004 y 2005. Por el contrario, la ciudad de Quito que en el año 2004 registró el menor porcentaje de trabajo informal (39%), en el año 2005 registró un considerable aumento de este sector, que en promedio llegó a representar 48% de la PEA ocupada en esta ciudad.

**FIGURA 2.11: EVOLUCIÓN DEL EMPLEO INFORMAL POR CIUDAD
(QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA)**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

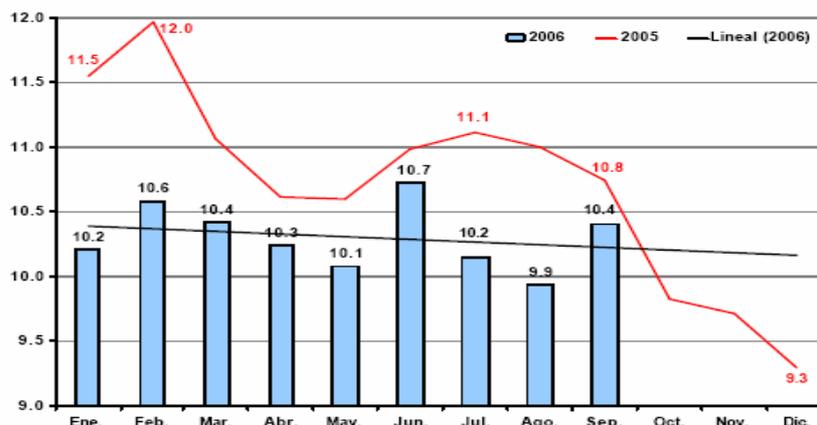
La tasa de desempleo para el mes de septiembre, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca aumentó en 0.5 puntos porcentuales: de 9.9% en agosto a 10.4% en septiembre, ligeramente inferior a lo registrado doce meses atrás (10.8%).



A pesar de este aumento de medio punto porcentual en la desocupación, la tendencia presentada por esta variable en lo que va del año es hacia la baja, y a finales de año se espera que sea aún más baja ya que el último trimestre se caracteriza por una mayor demanda de mano de obra debido al mayor dinamismo de la economía, como efectivamente sucedió a fines del año 2005

Tanto la categoría de desocupados abiertos como los ocultos 4 en las zonas urbanas del país, registraron en septiembre ligeras alzas en sus niveles de desempleo, en 0.4 y 0.1 puntos porcentuales, respectivamente.

FIGURA 2.12: TASA DE DESOCUPACIÓN TOTAL

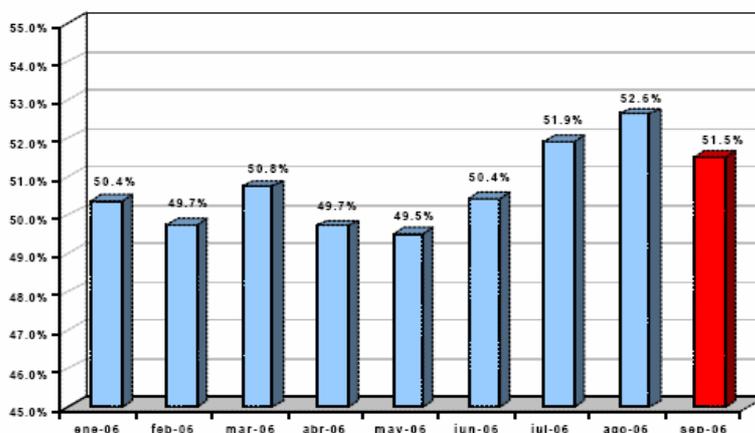


FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

Paralelamente, la tasa de ocupación bruta en las tres ciudades investigadas se revierte con relación a agosto, ya que se redujo en 1.1 puntos base, situándose en el 51.5%, dado que el número de ocupados disminuyó levemente en 1%. Es necesario señalar que mientras la ocupación bruta se mantiene a la baja, el número de ocupados adecuados registra un substancial aumento en el mes de septiembre (2.7%) y augura una mejora en el nivel de ocupación adecuada del mercado laboral ecuatoriano. La mejora en la ocupación adecuada se registra en las tres ciudades analizadas, pero principalmente en Cuenca (53.5%).

FIGURA 2.13: POBLACIÓN OCUPADA BRUTA

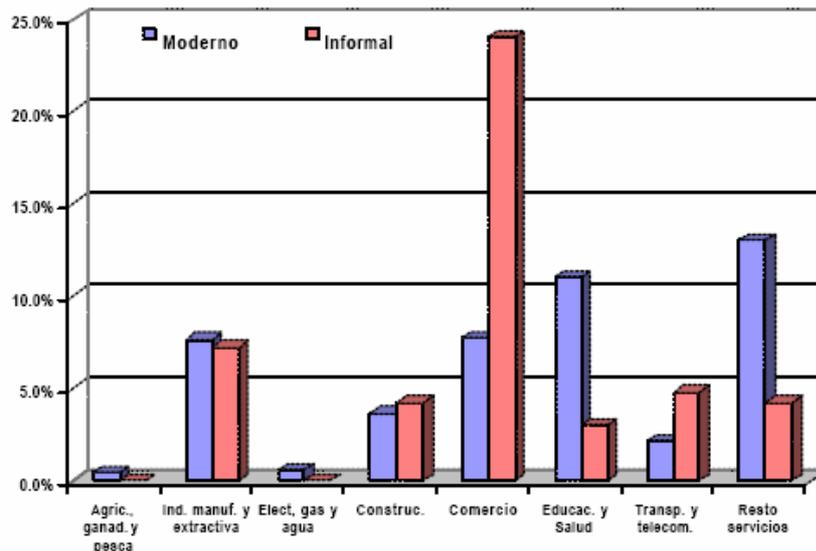


FUENTE: Banco Central del Ecuador.

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

Las actividades que más empleo demandaron en el mes de septiembre fueron el comercio al por mayor y menor (31.8%), industria manufacturera (14.7%); y, servicios de enseñanza (14.1%).

FIGURA 2.14: POBLACIÓN MODERNO Y INFORMAL



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

Sin embargo de las consideraciones descritas, mayores niveles de educación de las mujeres no se reflejan en una mejor inserción en el mercado laboral; en efecto, mientras la tasa de desempleo masculina se ubicó en 7.2%, la tasa de desempleo femenina alcanzó 14.8% en el mes de septiembre, es decir algo más del doble que los hombres.

En el mismo mes, la participación de las mujeres en la desocupación total fue del 60.2% frente al 39.8% de desempleados hombres. Esto no es un fenómeno coyuntural, sino mas bien estructural ya que la participación de las mujeres en el total de desempleados es superior a la participación masculina para el período febrero 2003 - septiembre 2006.

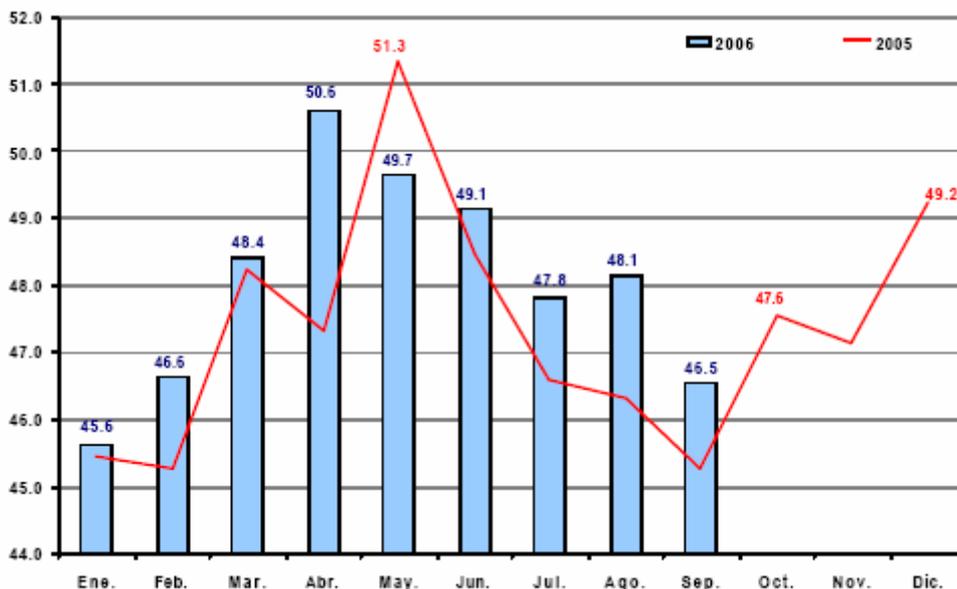
En relación al nivel remunerativo, y a pesar de que las mujeres presentan similares niveles educativos en relación a los hombres, los ingresos laborales

femeninos permanecen por debajo de los masculinos, en donde en el mes de septiembre se observa que las mujeres perciben el 40.8% menos de rentas que los hombres.

Uno de los graves problemas que presenta el mercado laboral ecuatoriano es la baja calidad del empleo de las personas ocupadas. La tasa de subocupación en el mes de septiembre registró una disminución importante de 1.6 puntos porcentuales, alcanzando 46.5%.

Si bien es alentadora la disminución en este indicador, un alto porcentaje de la población ocupada aún se encuentra desempeñando trabajos con ingresos menores al salario mínimo legal o en un horario menor a la jornada de trabajo semanal. La mayor parte del subempleo (61.4%) se encuentra en el sector informal, caracterizado en su generalidad por bajos niveles de productividad. En el caso del sector moderno, existe un porcentaje de subocupados del 29.2%, cifra menor a la mitad de los observados en el sector informal.

FIGURA 2.15: SUBOCUPACIÓN



FUENTE: Banco Central del Ecuador

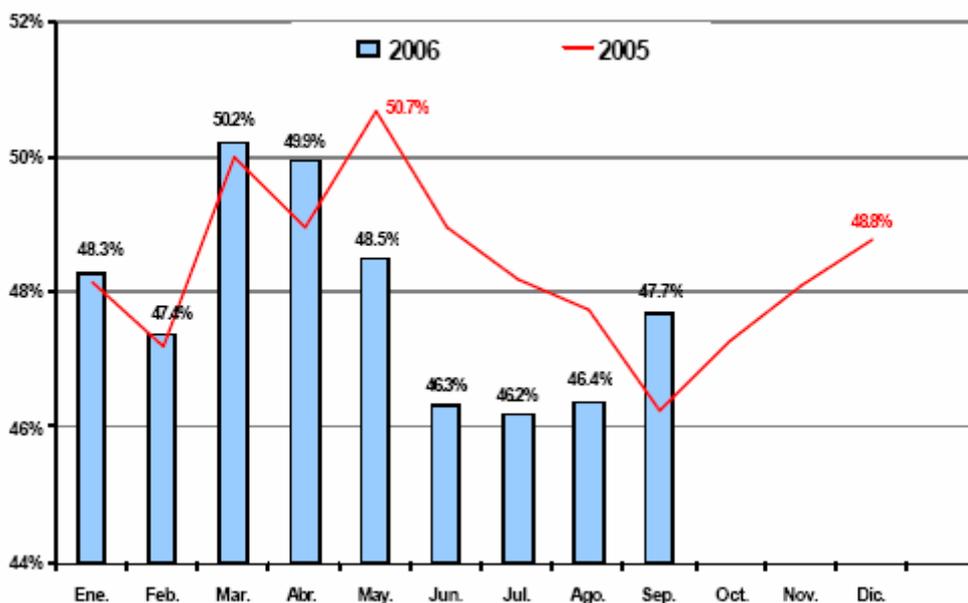
ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

La subocupación se subdivide en subocupados visibles y subocupados bajo el esquema de otras formas de subocupación: respecto de los primeros, éstos disminuyeron en septiembre en 0.7 puntos base, que los ubicó en 5.5%.; en tanto los segundos se redujeron en 0.9 puntos porcentuales, situándose en el 41.0%.

En el mes de septiembre, la tasa de informalidad aumentó significativamente, situándose en el 47.7% Vale señalar que esta situación difiere de lo registrado en septiembre de 2005, mes en el que se experimentó más bien una reducción importante.

Se espera que durante el último trimestre del año se genere más demanda de trabajo, en especial en el sector informal como sucedió el año pasado, lo que ocurre debido a la mayor temporada de ventas comerciales, sector que es el de mayor participación en la generación de empleo.

FIGURA 2.16: TASA DE INFORMALIDAD



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

Por el contrario, los ocupados del **sector moderno** descendieron representativamente en 1.3 puntos base, situándose en el 46.6%, revirtiendo la tendencia ascendente observada a partir de junio del presente año.

Este resultado es consecuencia del aumento de informales, generándose un traslado entre ocupados del sector moderno y el informal, a favor de este último.

La *tasa de desocupación* en septiembre aumentó ligeramente en 0.3 puntos porcentuales, situándose en el 10.2% aunque como se puede observar, existe una ligera tendencia a la baja para el período 2005 –2006.

Con respecto a la *ocupación bruta*, en septiembre presenta un descenso de 1.2 puntos porcentuales, para alcanzar un porcentaje del 54.2%. Esta baja en los niveles de ocupación bruta no se observó dentro de los *ocupados adecuados*, que mantuvieron su tasa similar a la de agosto (46.4%). De acuerdo al nivel de instrucción, el grupo de ocupados con educación *superior y postgrado* registró la principal disminución en el total de ocupados (6.5%), lo que da cuenta de una demanda de trabajo poco calificado en la ciudad por parte de las empresas o industrias, lo que implica además menores ingresos laborales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ✚ La reducción en el desempleo provoca que mejore la calidad de vida de la población ecuatoriana y que sus ahorros se han depositados en la Cooperativa.

AMENAZA

- ✚ El aumento del subempleo provoca que la población económicamente activa trabaje en actividades de baja productividad,

alcanzando ingresos no adecuados, lo que puede ocasionar un aumento de la cartera vencida

2.1.1.4.2 MIGRACIÓN

Durante los últimos años, las remesas de los emigrantes han registrado un notable incremento, convirtiéndose en un puntal de la economía.

El flujo de dinero que ingresa al país, proveniente del trabajo de compatriotas residentes en el extranjero, recibe el nombre de remesas de los emigrantes.

En el 2005 los emigrantes enviaron 2000 millones de dólares en remesas. La mayor parte de ese dinero es para la adquisición de terrenos, casas y pago de deudas.

Según investigaciones realizadas en el Ecuador, la emigración ecuatoriana se caracteriza por estar formada preferentemente por una población joven, mestiza, con un nivel de educación media, y provenientes de familias de 3 a 5 miembros. Se estima que el 61% nació en la Sierra, el 32% en la Costa, y el 6% en el Oriente y Galápagos.

Uno de los temas más preocupantes de la emigración es la separación familiar que conlleva altos costos sociales y graves impactos psicológicos que afectan al emigrante y con más fuerza a los hijos. El 51,4% de los emigrantes ecuatorianos son los hijos del jefe de hogar, en tanto que éste último o sus esposas representan el 17,1%; no obstante, el 48% del total de los emigrantes han dejado hijos menores de 18 años.

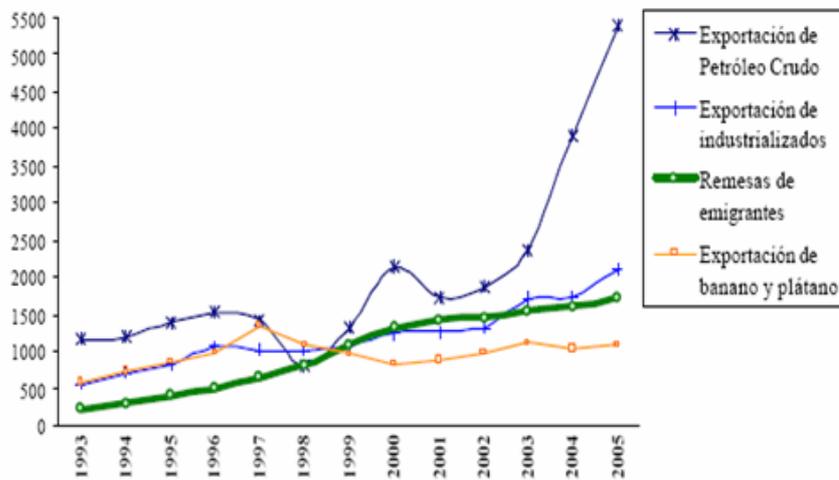
La migración es uno de los rubros más importantes de la economía ecuatoriana pero a costa de la pérdida de valores y desintegración del núcleo familiar.

Las remesas llegan directamente a las manos de los familiares de los emigrantes, aliviando la labor social del Gobierno. Esto ha permitido que el

Gobierno se despreocupe aún más de ciertas inversiones sociales. Además, por la salida de los emigrantes, disminuye la demanda de servicios sociales estatales. Las remesas en su mayoría son empleadas para cubrir las necesidades básicas de su familia como alimentación, alquiler, luz, agua, etc. Eso permite una mejoría en el grado relativo de bienestar de las familias de los y las emigrantes, y de mejora de sus niveles de consumo.

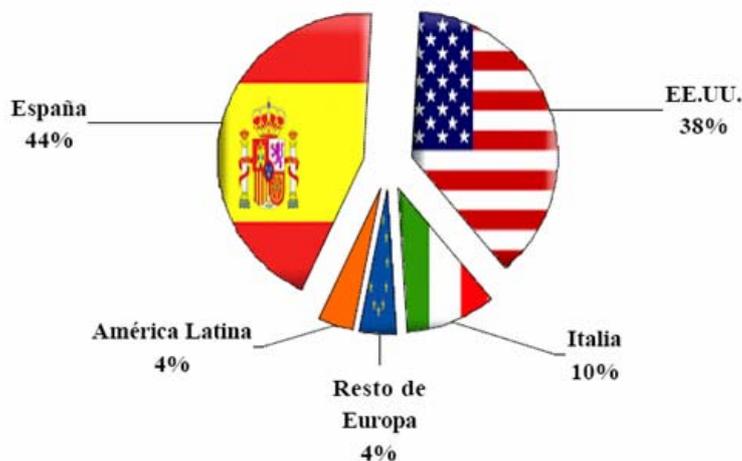
FIGURA 2.17

**Remesas de los emigrantes y exportaciones en millones de dólares
1999-2004**



Fuente: Banco Central del Ecuador.

FIGURA 2.18: ORIGEN DE LAS REMESAS



(*) EL valor del año 2005 es estimado en base a los primeros trimestres.
Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ✚ La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución.

AMENAZA

- ✚ La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En los últimos años, en el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo tecnológico en materia de software financiero con los últimos adelantos en sistemas computacionales y base de datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para Bancos, Cooperativas y otras entidades del sistema financiero, que faculta realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el uso del efectivo y masificar el dinero plástico para diferentes necesidades de la tarjeta habiente, entre los software mas conocidos están Cobis, Safi, Scoring, Buro de Crédito, entre otros, que permite brindar ampliar el portafolio de productos y brindar excelente servicio al cliente.

Los adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

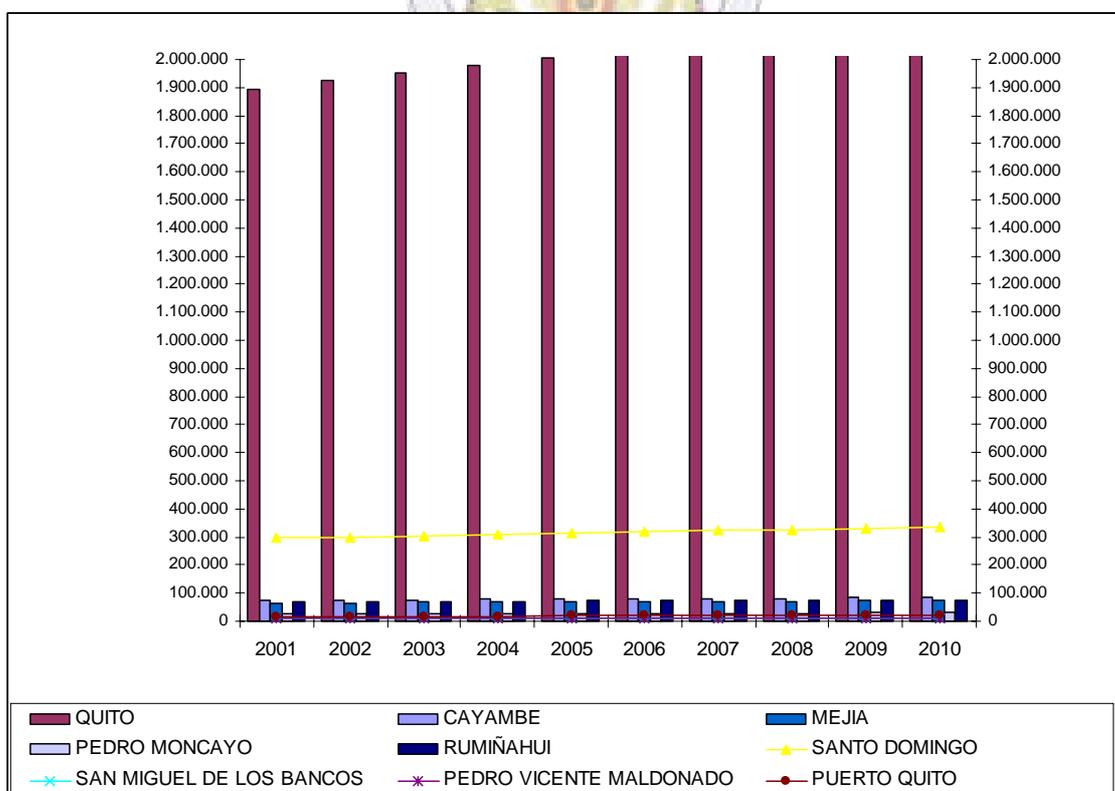
- ✚ Existe la disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware.

2.1.1.6 FACTOR DEMOGRÁFICO

POBLACIÓN

El crecimiento de la población de la provincia de Quito según el gráfico se observa que la ciudad de mayor crecimiento, es la ciudad de Quito en relación a los demás cantones.

FIGURA 2.19: PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN



FUENTE: <http://www.w3.org/>

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ✚ En la Provincia de Pichincha según proyecciones del INEC, la población que mayor tasa de crecimiento tiene es Quito, los mismos que podrían ser clientes de la Cooperativa.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

FIGURA 2.20: ELEMENTOS DEL MICROAMBIENTE



FUENTE: LILIANA LÓPEZ

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

RELACIÓN SUBSISTENTE ENTRE OFERTA Y DEMANDA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., se desarrolla dentro de un mercado de competencia, en donde existe una gran cantidad de oferentes y demandantes, esto implica que la decisión en relación las tasas de interés y número de crédito – depósitos de uno de los oferentes no afectan a los competidores del Sistema Cooperativismo.

Durante el periodo 2001-2005, el número de Cooperativas de Ahorro y Crédito controlados por la Superintendencia de Bancos y seguros se ha incrementado en un 27%.y cuya variación porcentual en promedio es del 7%.

FIGURA 2.21: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COOPERATIVAS



FUENTE: COAC ANDALUCIA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- ✚ La Institución al operar dentro de un mercado de competencia perfecta, al existir un gran número de competidores, provoca que la participación de la Cooperativa dentro del mercado se disminuya.

MERCADO

TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño de mercado de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros se observa una participación de mercado en medidas en unidades monetarias 945,437.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., a octubre del 2006 tiene una participación de mercado del 35779, con un porcentaje de 3.78% con relación al Sistema Cooperativismo.

TABLA 2.1: PARTICIPACIÓN DE ACTIVOS

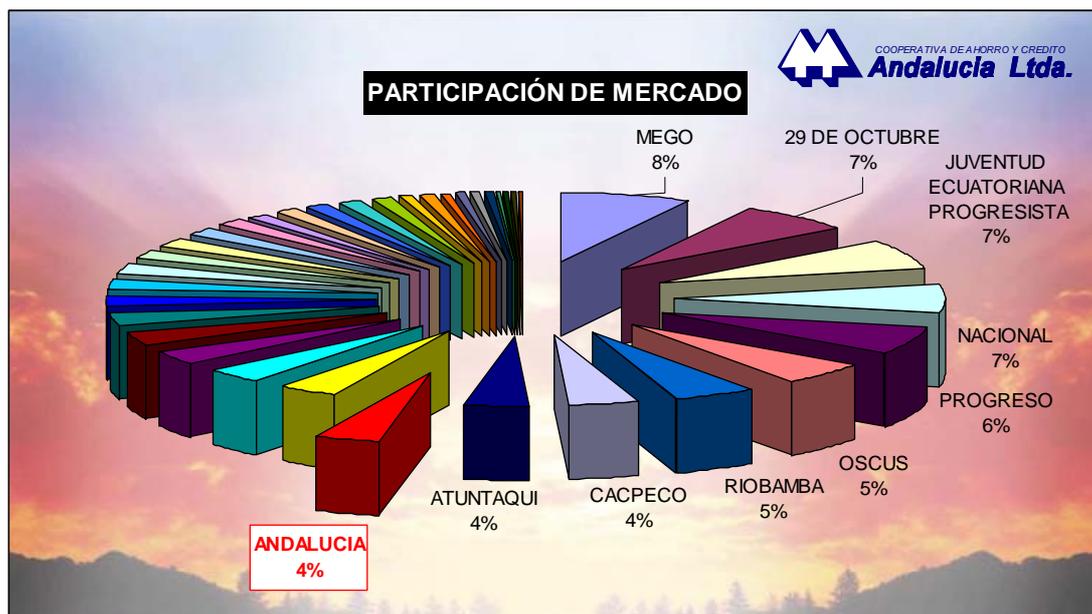
ACTIVOS OCTUBRE 2006			
	Sep-06	Oct-06	Oct-06
MEGO	7.77%	74,050	7.83%
29 DE OCTUBRE	6.98%	65,380	6.92%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	6.68%	64,574	6.83%
NACIONAL	6.78%	63,814	6.75%
PROGRESO	6.32%	59,152	6.26%
OSCUS	5.53%	51,473	5.44%
RIOBAMBA	5.12%	48,106	5.09%
CACPECO	3.92%	38,249	4.05%
ATUNTAQUI	3.90%	36,802	3.89%
ANDALUCÍA	3.81%	35,779	3.78%
15 DE ABRIL	3.79%	35,513	3.76%
23 DE JULIO	3.65%	34,400	3.64%
SAN FRANCISCO	3.26%	30,903	3.27%
EL SAGRARIO	3.09%	29,250	3.09%
CODESARROLLO	2.98%	27,478	2.91%
ALIANZA DEL VALLE	2.52%	23,503	2.49%
SANTA ROSA	2.44%	23,185	2.45%
PABLO MUÑOZ VEGA	2.31%	21,724	2.30%
SAN FRANCISCO DE ASIS	2.17%	20,514	2.17%
TULCAN	1.98%	18,780	1.99%
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	1.76%	16,568	1.75%
PADRE JULIAN LORENTE	1.52%	15,183	1.61%
CACPE BIBLIAN	1.45%	13,823	1.46%
SAN JOSE	1.38%	13,754	1.45%
CACPE PASTAZA	1.40%	13,103	1.39%
COMERCIO	1.27%	11,711	1.24%
CHONE	1.14%	10,999	1.16%
COTOCOLLAO	0.98%	9,044	0.96%
LA DOLOROSA	0.74%	7,015	0.74%
11 DE JUNIO	0.60%	5,800	0.61%
9 DE OCTUBRE	0.60%	5,560	0.59%
PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO	0.59%	5,373	0.57%
GUARANDA	0.49%	4,596	0.49%
CALCETA	0.36%	3,328	0.35%
JESÚS DEL GRAN PODER	0.28%	2,616	0.28%
SANTA ANA	0.21%	2,204	0.23%
METROPOLITANA	0.22%	2,131	0.23%
TOTAL COOP 1ER PISO	100.00%	945,437	100.00%
COOP DE 2DO PISO FINANCOOP		15,797	
TOTAL 1ER Y 2DO PISO		961,234	



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 2.22: PARTICIPACIÓN DE MERCADO



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.1.2.1 PROVEEDORES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andaluca Ltda., mantiene proveedores asociados en diferentes categorías como: Tecnología y Sistemas, Comunicaciones, Suministros y Materiales, Publicidad, Mantenimiento y Reparación, Servicios Varios y Servicios básicos que entre los más importantes están 31 proveedores distribuidos como se muestra en el tabla 1.

TABLA 2.2: PRINCIPALES PROVEEDORES POR GRUPOS

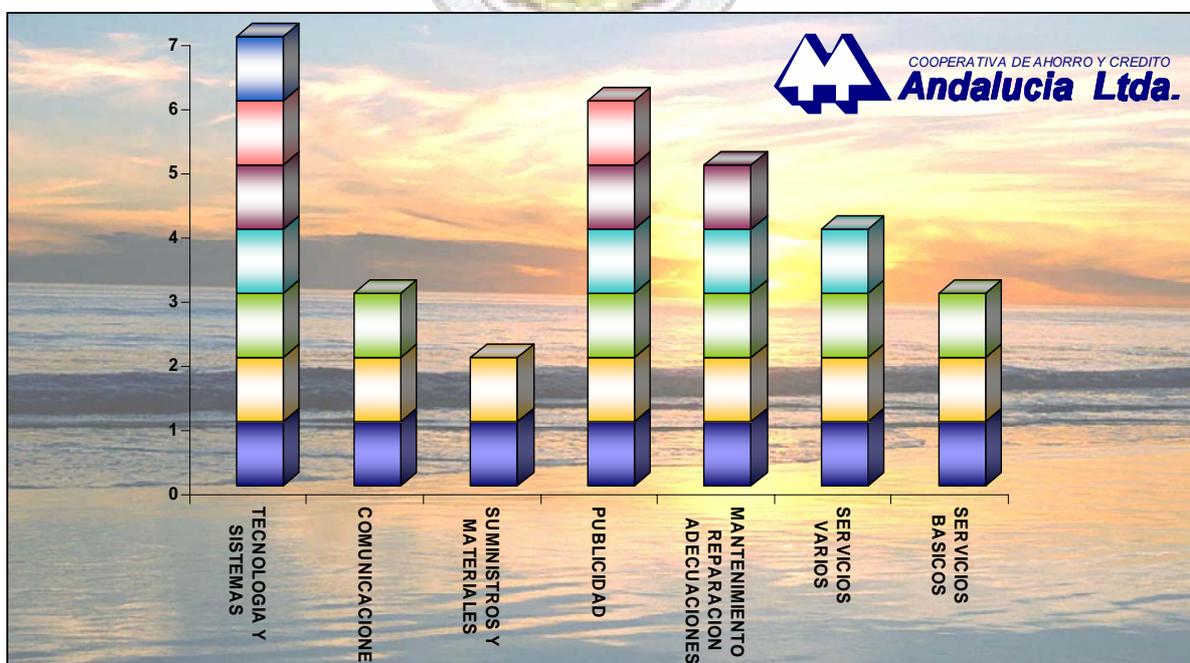
CATEGORÍAS	PROVEEDORES
TECNOLOGIA Y SISTEMAS	MACOSA
	COMWARE
	UNIPLEX
	MARMOLY
	SC TRADING
	AKROS
	MARTEK
COMUNICACIONES	SURATEL
	ANDINADATOS
	OTECEL
SUMINISTROS Y MATERIALES	JOEL CORTES (Imprenta Gaby)
	JUVENAL VALLEJO

CATEGORÍAS	PROVEEDORES
PUBLICIDAD	EDMIPRES
	ROBERTO OMAR MACHADO
	NUEVA EMISORA CENTRAL
	ROBERTO YUNDA (Radio Canela)
	ARTENEON
	GLADYS ALEMAN (Canal 29)
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ADECUACIONES	DICOMECA
	ELECTROECUATORIANA
	ELECTRO DEUTZ
	JORGE VALLEJOS
	DECOMADERA
SERVICIOS VARIOS	MAKRO SEGURIDAD
	FASTLINE (Movilización)
	LENNIN CUESTA (Central telefónica)
	DR. FRANCISCO ORTIZ (Asesor jurídico)
SERVICIOS BÁSICOS	EMPRESA ELECTRICA QUITO
	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA
	ANDINATEL

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 2.23: PRINCIPALES PROVEEDORES POR GRUPOS



FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

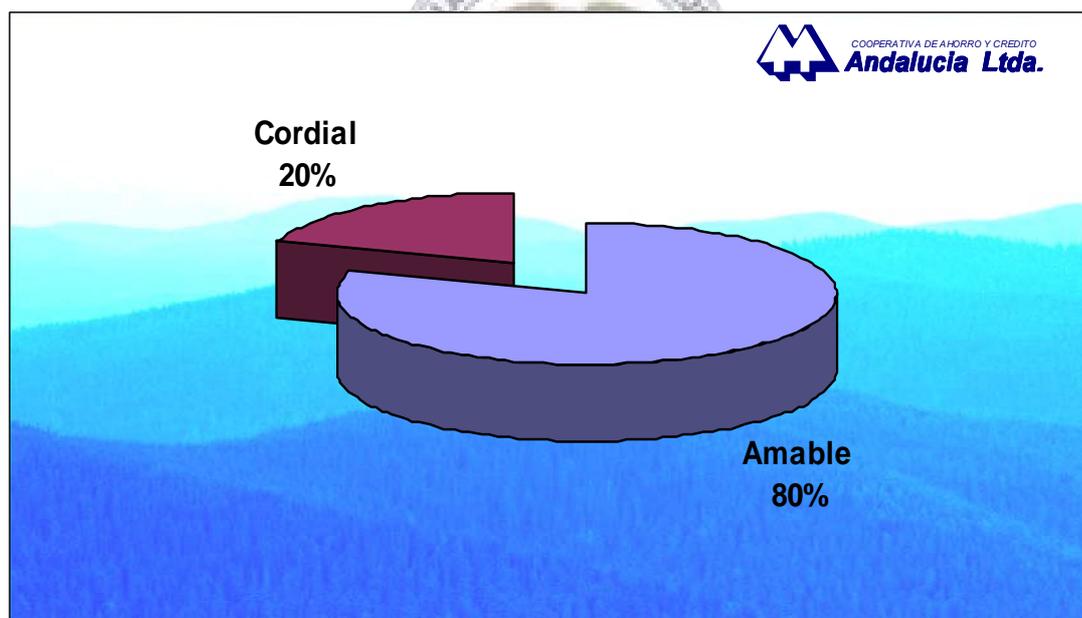
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., la gestión y administración se maneja en el Área de Marketing todo lo que son anuncios publicitarios, promociones, material publicitario, etc.; mientras que en el Área de Sistemas se maneja los proveedores de software y hardware y en Área Administrativa se maneja suministros de oficina, equipos de oficina, etc.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

PREGUNTA 1

El 80% de la población objeto de estudio consideran que la atención en la cooperativa es amable y el 20% piensa que la atención es cordial.

FIGURA 2.24: ATENCIÓN DE PROVEEDORES



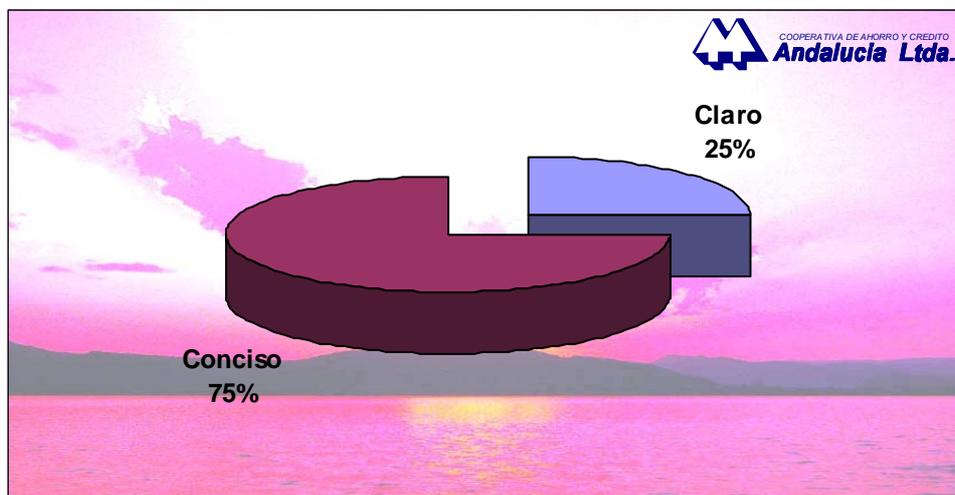
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 2

Los proveedores consideran que los requerimientos solicitados por la cooperativa son concisos en un 75% y claros un 25%.

FIGURA 2.25: REQUERIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN



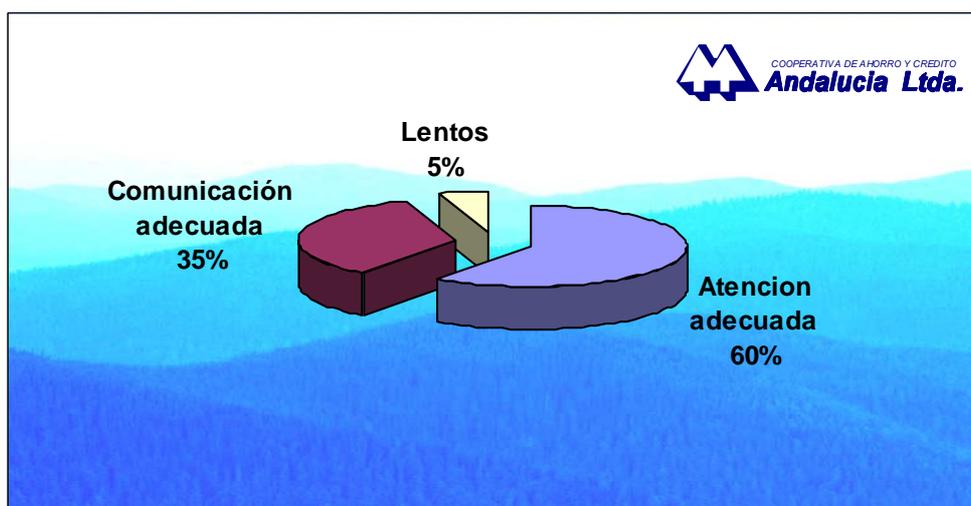
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 3

El 60% de la población objeto de estudio considera que el pago realizado por la Cooperativa tiene una atención adecuada, el 35% corresponde comunicación adecuada y el 5% piensa que es lento.

FIGURA 2.26: ATENCIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



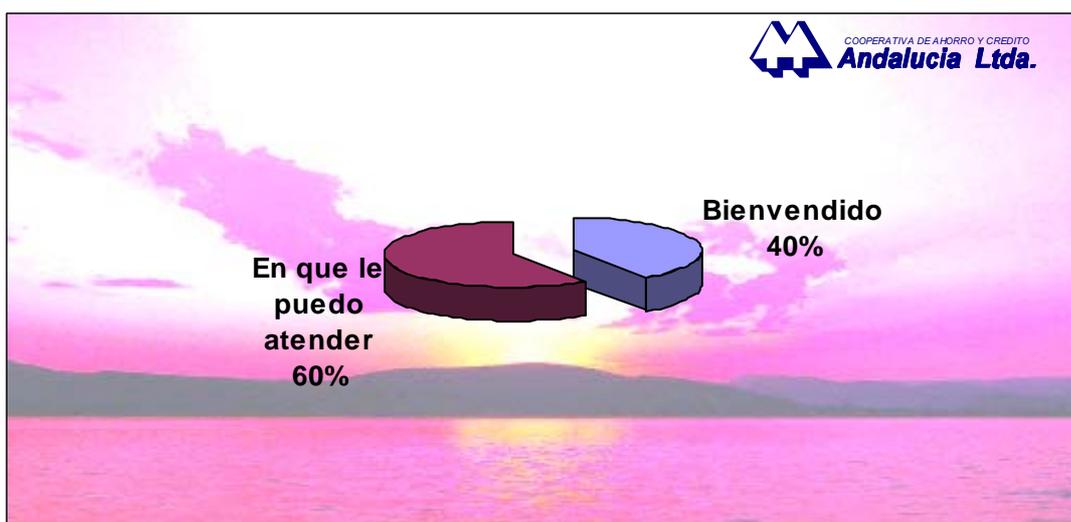
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 4

El 60% de la población objeto de estudio considera que la frase más común por parte del personal de la Cooperativa es, En que le puedo atender y el 40% utilizan la frase bienvenido.

FIGURA 2.27: FRASES DE ATENCIÓN



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

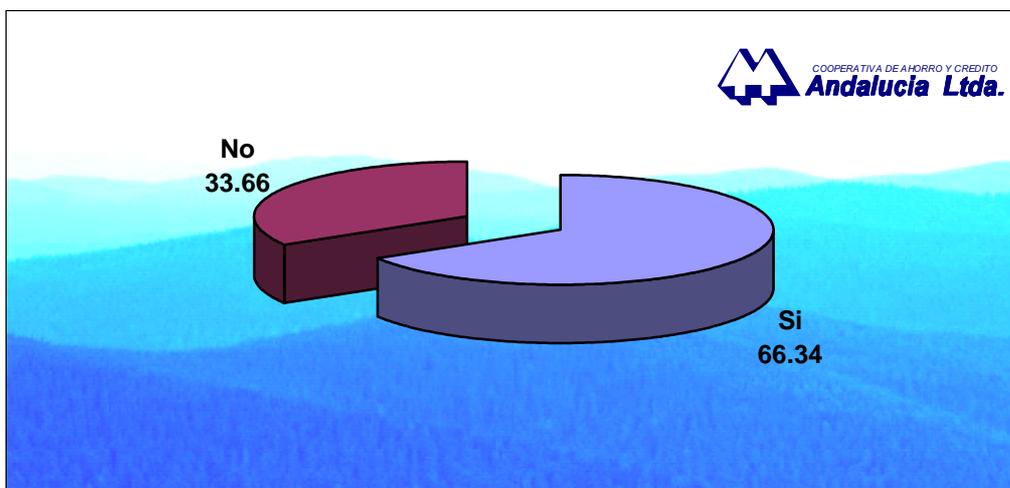
OPORTUNIDAD

- ✚ La mayoría de proveedores consideran que existe una adecuada atención proporcionada por parte de la Cooperativa, lo que podría facilitar realizar alianzas estratégicas.

PREGUNTA 5

Los proveedores consideran que el 66% conoce el portafolio de productos y servicios de la Cooperativa mientras el 34% no los conoce.

FIGURA 2.28: CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



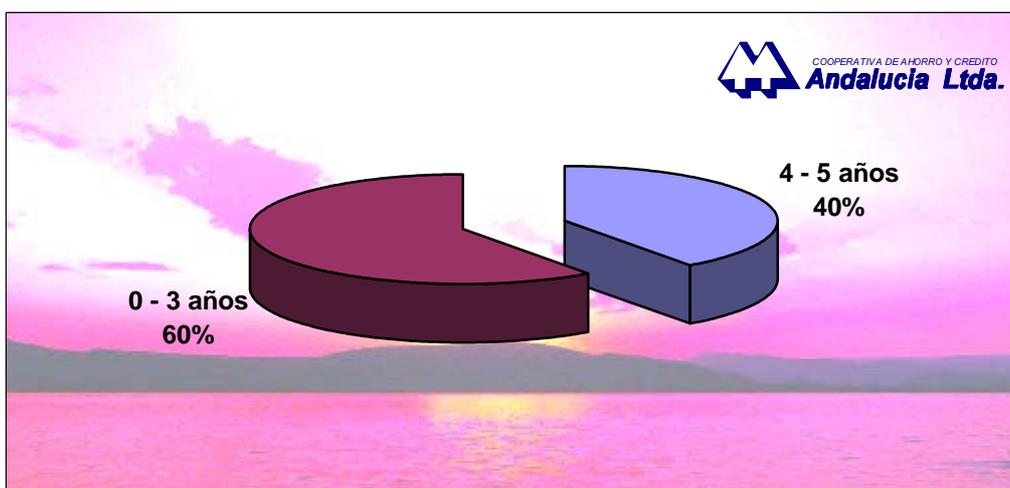
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 6

El 60% de la población objeto de estudio presta su servicio a la Cooperativa desde 0 hasta 3 años y el 40% lo viene haciendo desde hace 4 hasta 5 años.

FIGURA 2.29: TIEMPO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



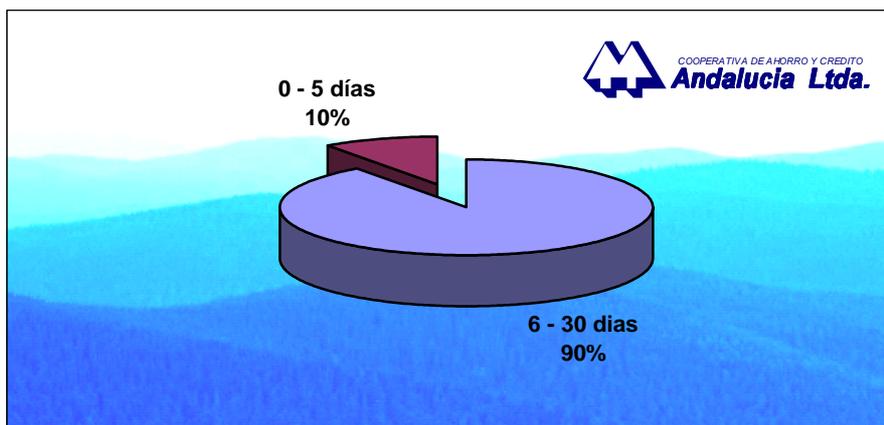
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 7

El proveedor objetivo espera en un 90% un periodo determinado para ser contactados por la Cooperativa y el 10% de 0 a 5 días.

FIGURA 2.30: DURACIÓN DEL PROCESO DE APROBACIÓN



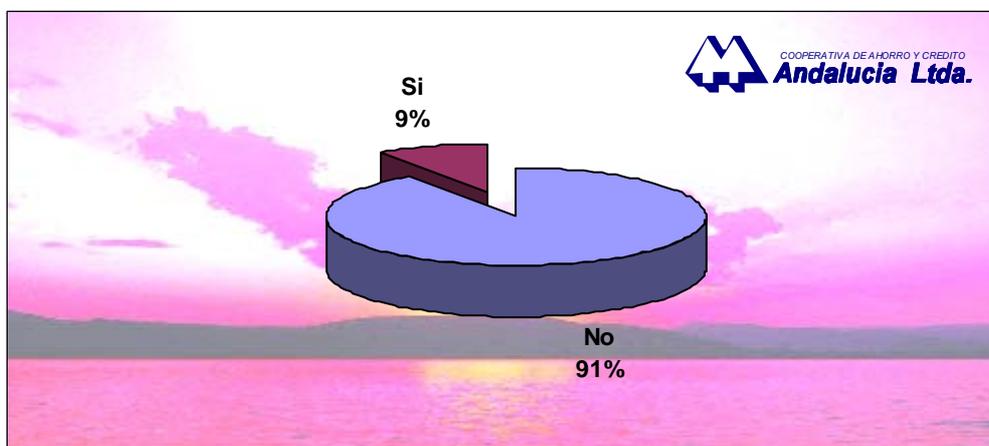
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 8

Los proveedores consideran que el 91% no cuenta con un proceso de calidad y el restante 9% si cuentan.

FIGURA 2.31: PROVEEDORES CON PROCESOS DE CALIDAD



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

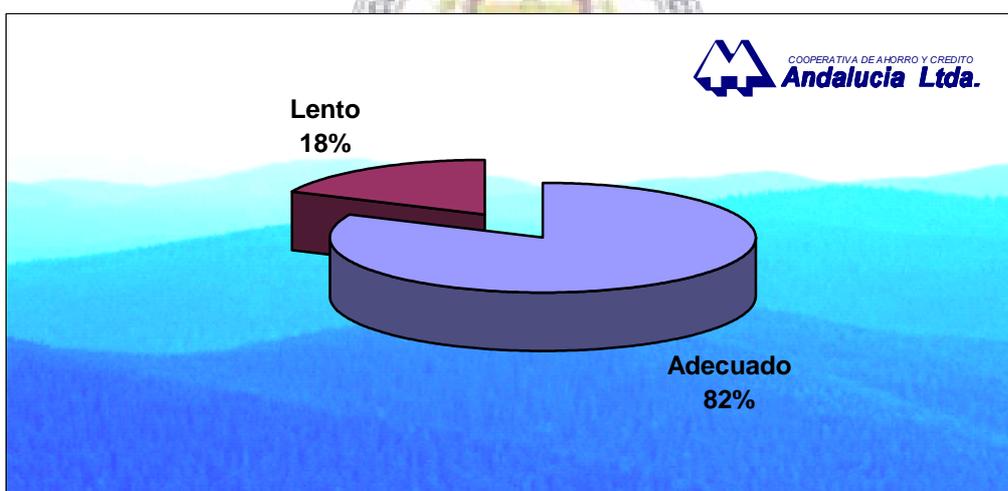
AMENAZA

- La mayoría de proveedores no cuentan con procesos de calidad que permitan medir el servicio que se esta otorgando.

PREGUNTA 9

El 82% de los proveedores objeto de estudio piensa que el proceso de calificación de es adecuado y el otro 18% lento.

FIGURA 2.32: PROCESO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES



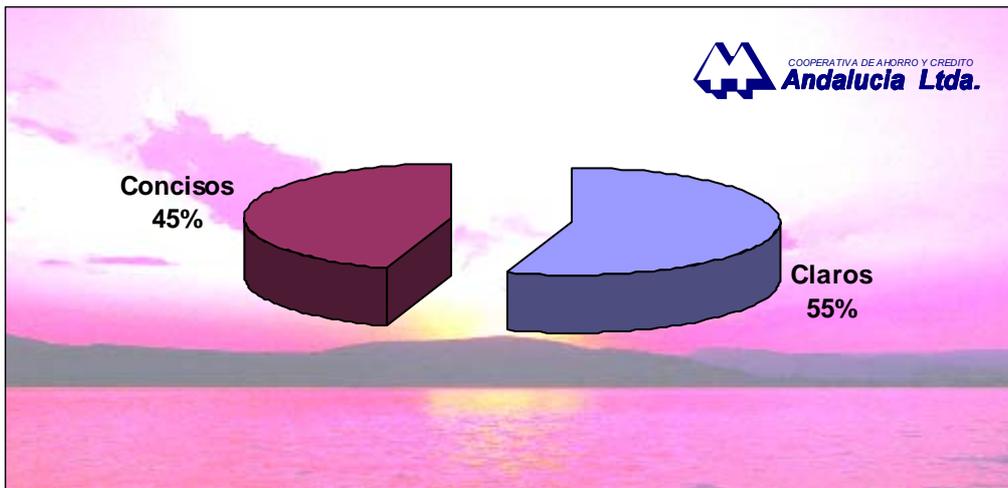
FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 10

Los proveedores consideran que los requisitos que exige la Cooperativa son 55% claros y el 45% piensa que son concisos.

FIGURA 2.33: REQUISITOS PARA CALIFICAR COMO PROVEEDOR



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer una buena negociación con los proveedores.

2.1.2.2 CLIENTES

La Cooperativa a septiembre del 2006 cuenta con un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos. Las agencias (Matriz, Pedro Vicente Maldonado, Atahualpa) tienen más del 50% de socios inactivos con relación a los socios activos. Mientras que las agencias (El Inca, Centro, Carapungo) tienen un porcentaje mayor de socios activos en relación a los socios inactivos.

Cabe indicar que la Agencia Matriz muestra un mayor indicador de socios inactivos, debido a que por cada dos socios inactivos hay un socio activo y la Agencia Carapungo muestra un mejor indicador de socios inactivos ya que del

total de socios el 19% corresponde a socios inactivos y el 81% corresponde a socios activos.

TABLA 2.3: NÚMERO DE SOCIOS DE LA COAC ANDALUCÍA DEL TOTAL CORTE AL 30-SEP-2006

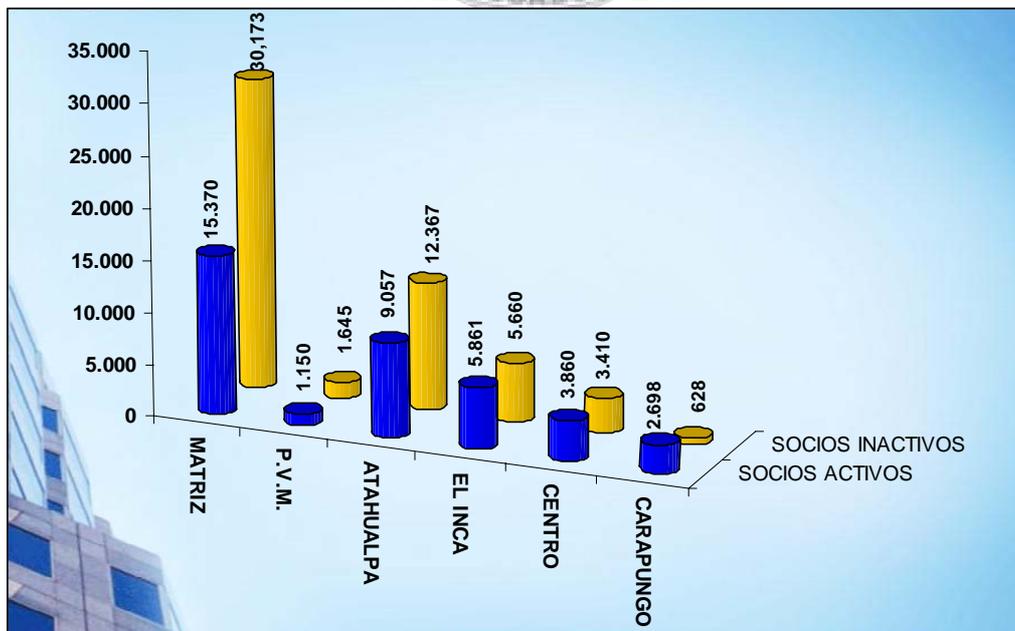
Nº SOCIOS / AGENCIAS	SOCIOS ACTIVOS	%	SOCIOS INACTIVOS	%	TOTAL SOCIOS	INDICADOR
MATRIZ	15.370	34%	30.173	66%	45.543	2,0
P.V.M.	1.150	41%	1.645	59%	2.795	1,4
ATAHUALPA	9.057	42%	12.367	58%	21.424	1,4
EL INCA	5.861	51%	5.660	49%	11.521	1,0
CENTRO	3.860	53%	3.410	47%	7.270	0,9
CARAPUNGO	2.698	81%	628	19%	3.326	0,2
CONSOLIDADO	37.996	41%	53.883	59%	91.879	1,4

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 2.34: NÚMERO DE SOCIOS ACTIVOS E INACTIVOS POR AGENCIAS

CORTE AL 30-SEP-2006



FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Del total de socios la agencia que más socios tiene es la agencia matriz con el 50%, el restante 50% esta distribuido en las cuatro agencias: Pedro Vicente Maldonado (3%), Atahualpa (23%), El Inca (13%), Centro (8%), Carapungo (4%).

Con relación al total de socios activos las Agencias Matriz y Atahualpa, tienen mayor porcentaje se socios activos con el 40% y 24% respectivamente, pero sin embargo de lo mencionado las mismas agencias presentan un mayor porcentaje de socios inactivos con relación al total de socios inactivos de la Cooperativa con el 56% y 23% respectivamente como se muestra en la tabla 1.

TABLA 2.4: SOCIOS INACTIVOS, DISTRIBUIDOS POR AGENCIAS
CORTE AL 30-SEP-2006

Nº SOCIOS / AGENCIAS	SOCIOS ACTIVOS	%	SOCIOS INACTIVOS	%	TOTAL SOCIOS	%
MATRIZ	15.370	40%	30.173	56%	45.543	50%
P.V.M.	1.150	3%	1.645	3%	2.795	3%
ATAHUALPA	9.057	24%	12.367	23%	21.424	23%
EL INCA	5.861	15%	5.660	11%	11.521	13%
CENTRO	3.860	10%	3.410	6%	7.270	8%
CARAPUNGO	2.698	7%	628	1%	3.326	4%
CONSOLIDADO	37.996	100%	53.883	100%	91.879	100%

FUENTE: COAC. ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PERFIL DE LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA

MERCADO OBJETIVO CONSUMO

Perfil del cliente

La Cooperativa ha definido que su mercado meta para este tipo de crédito será el segmento de clientes de consumo con las siguientes características:

Personas	: Naturales, hombre o mujer.
Edad	: Mínimo 21 años y máximo 80 años.
Nacionalidad	: Ecuatoriano o Extranjero con residencia en el país de mínimo 1 año.
Formalidad	: Asalariado, ingresos por honorarios, rentas, jubilación.
Actividades	: con relación de dependencia o independientes con ingresos propios.
Estabilidad laboral	: Mínimo de un año.
Ubicación Geográfica	: Provincia de Pichincha.
Estabilidad domiciliaria	: Mínimo 6 meses.
Calificación crediticia	: A y B de acuerdo a calificación del buró de crédito, no es necesario experiencia crediticia.
Respaldo patrimonial	: Bienes inmuebles, muebles, vehículos.



MERCADO OBJETIVO VIVIENDA

Perfil del cliente

La Cooperativa ha definido que su mercado meta para este tipo de crédito será el segmento de clientes de Vivienda con las siguientes características:

Personas	: Naturales, hombre o mujer
Edad	: Mínimo 21 años y máximo 80 años
Nacionalidad	: Ecuatoriano o Extranjero con residencia en el país de mínimo 1 año
Formalidad	: Asalariado, ingresos por honorarios, rentas, jubilación
Actividades	: Con relación de dependencia o independientes con ingresos propios
Estabilidad laboral	: Mínimo de un año
Ubicación Geográfica	: Provincia de Pichincha
Estabilidad domiciliaria	: Mínimo 6 meses

Calificación crediticia : A y B de acuerdo a calificación del buró de crédito, no es necesario experiencia crediticia.
Respaldo patrimonial : Bienes inmuebles, muebles, vehículos

MERCADO OBJETIVO

Perfil del microempresario

La Cooperativa ha definido que su mercado meta para este tipo de crédito será el segmento Microempresarial con las siguientes características:

Personas : Naturales, hombre o mujer
Edad : Mínimo 21 años y máximo 65 años
Nacionalidad : Ecuatoriano o Extranjero con residencia en el país de mínimo 1 año.
Formalidad : Generalmente informales
Actividades : Personas dedicadas a las actividades de comercio, producción y servicio
Experiencia en negocio : Mínimo de un año
Ubicación Geográfica : Provincia de Pichincha
Estabilidad domiciliaria : Mínimo 6 meses
Calificación crediticia : A y B de acuerdo a calificación del buró de crédito, no es necesario experiencia crediticia.
Respaldo patrimonial : Negocio propio

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta al momento.

ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVO GENERAL

Establecer el nivel de satisfacción y aceptación que tiene los productos y servicios en los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Analizar los gustos y preferencias del mercado objetivo para incorporar productos tangibles e intangibles a la cartera de servicios, brindando beneficios que satisfagan a sus necesidades.

POBLACIÓN OBJETIVO

La población objeto de estudio de la Investigación de Mercado constituyen los socios y clientes activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.



HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Para realizar el Estudio de Mercado, se ha elegido la formulación y aplicación de Encuestas como Herramienta de Medición.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Para la obtención del tamaño de la muestra mediante al Muestreo Aleatorio Simple, se considera los siguientes aspectos:

Nivel de Confianza $Z = 95 \% \longrightarrow 1.96$

Nivel de Error $e = 5 \%$

Tamaño del Universo o Población $N: 38.262$, que corresponden a socios activos de la Cooperativa.

$P = 0.5$ corresponde a las mujeres

Q = 0.5 corresponde a los hombres

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.75)^2 (0.5)(0.5)(38.262)}{(0.05)^2 (38.262) + (1.75)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 119,26 \approx 119$$

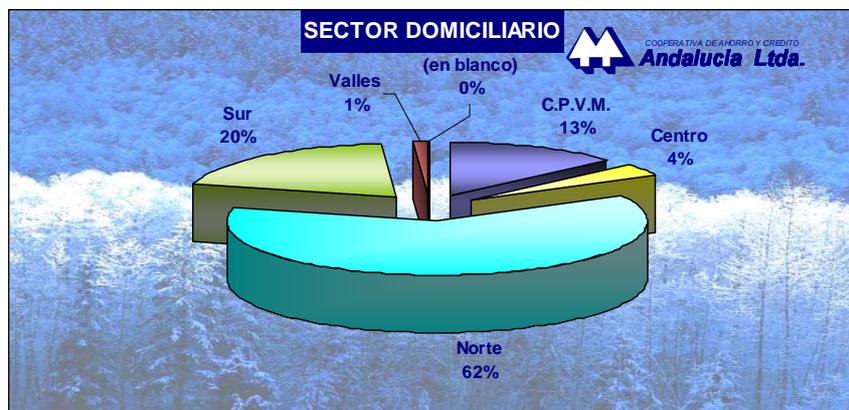
ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

DATOS DE INFORMACIÓN

SECTOR DOMICILIARIO

El 87% de la población objeto de estudio reside en la ciudad de Quito, distribuida el 62% en sector norte, el 20% en el sur, 4% en el centro y el 1% en los valles, mientras que el 13% reside en Pedro Vicente Maldonado, lo que indica que la mayoría de clientes residen en el norte de Quito.

FIGURA 2.35: SECTOR DOMICILIARIO



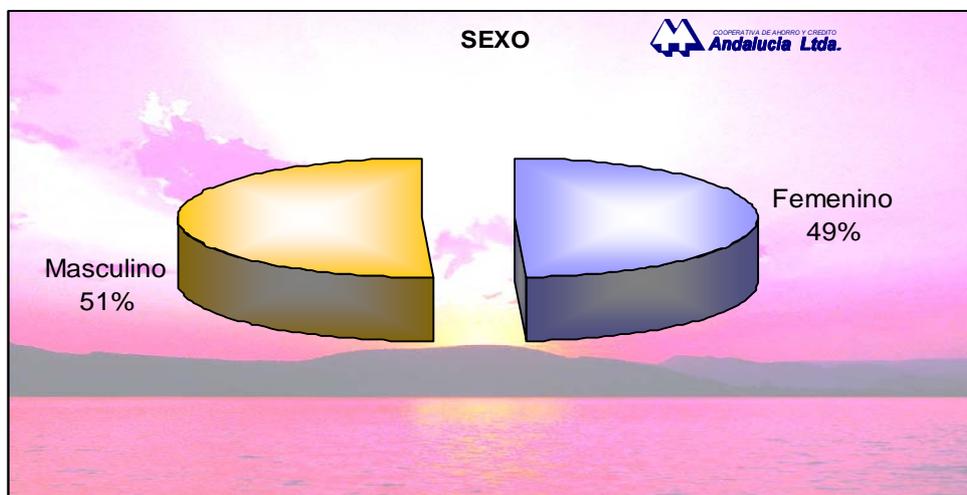
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

SEXO

El 51% de la población objeto de estudio son hombres y el 49% son mujeres lo que nos permite identificar que la Cooperativa esta dirigiendo sus productos y servicios tanto a hombre y mujeres ya que esta diferencia no es significativa entre los dos géneros.

FIGURA 2.36: SEXO



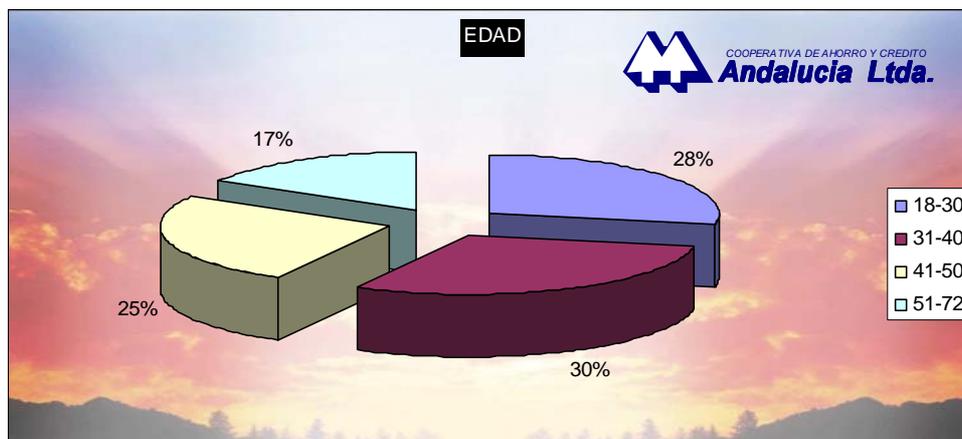
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

EDAD

El 30% de la población objeto de estudio están comprendidas entre 31-40 años, el 28% entre el 18-30 años, el 25% entre 41- 50 años y 17% entre el 51-72 años, lo que significa que aproximadamente el 55% de socios y clientes están en edades donde son más productivos y mayores ingresos perciben.

FIGURA 2.37: EDAD



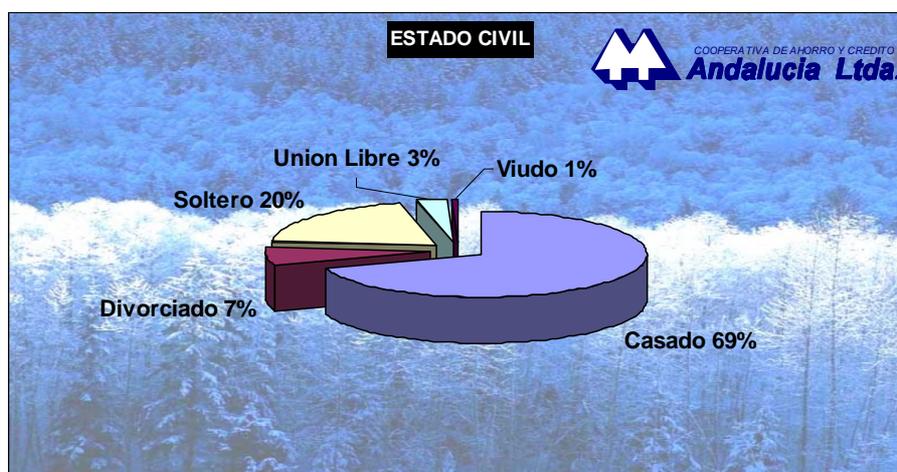
FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

ESTADO CIVIL

El 69% de la población objeto de estudio están casados, mientras que el 20% de socios y clientes son solteros y el 11% son personas divorciadas, viudos y unión libre, se observa que la mayor parte de socios y clientes de la Cooperativa son casados, por ende este segmento puede demandar mayores préstamos.

FIGURA 2.38: ESTADO CIVIL



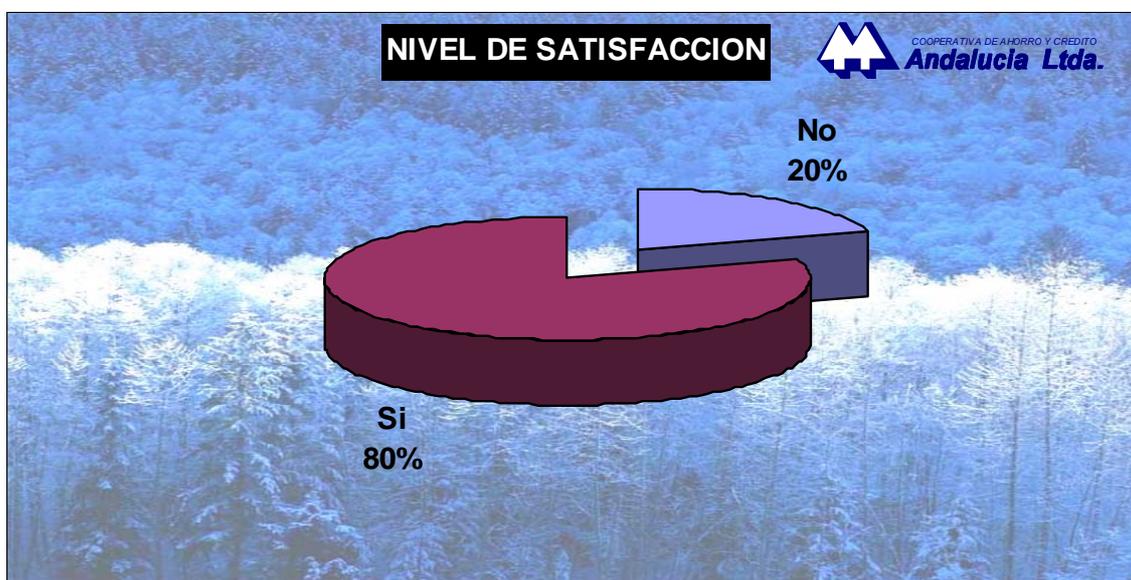
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 1

El 80% de la población objeto de estudio consideran que los productos y servicios que ofrece la Cooperativa satisfacen sus necesidades, mientras que el 20% considera que los productos y servicios ofertados por la institución no cubre sus necesidades.

FIGURA 2.39: NIVEL DE SATISFACCIÓN

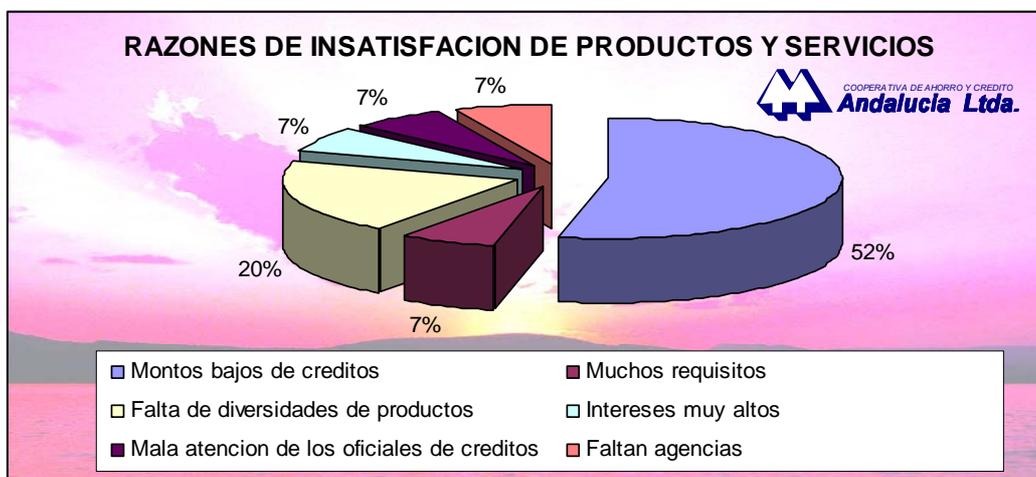


FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Del 20% que no están satisfechos con los productos y servicios de la Cooperativa consideran el 52% porque los montos de los créditos son bajos, el 20% considera que existe falta de diversidad de productos, y el 7% consideran que es por mala atención, muchos requisitos para la otorgación de un préstamo, poca cobertura y interés muy altos.

FIGURA 2.40: RAZONES DE INSATISFACCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

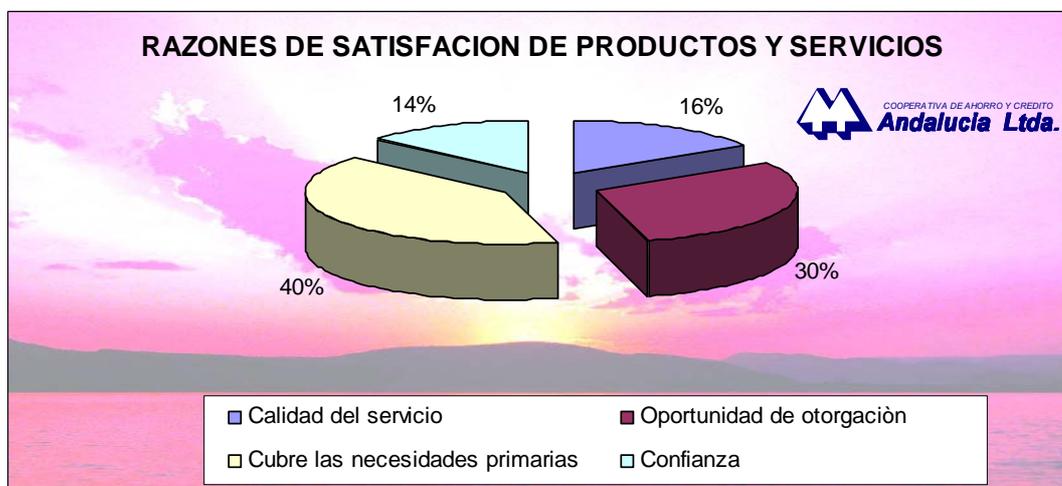


FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Del 80% de socios y clientes consideran que los productos y servicios que oferta la Cooperativa satisfacen sus necesidades, debido a que los préstamos otorgados por la institución cubren necesidades primarias, es decir se otorgan créditos para consumo (40%), oportunidad de otorgación con el 30%, calidad del servicio con el 16% y por la confianza del 14%.

FIGURA 2.41: RAZONES DE SATISFACCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones.

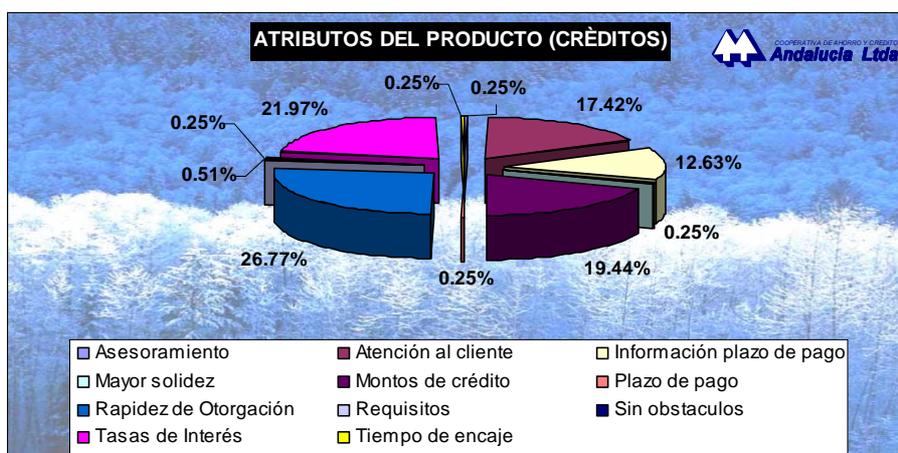
AMENAZA

- ✚ No todos los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la Cooperativa por la poca variedad de los productos y servicios, provocando una disminución del mercado actual

PREGUNTA 2

La población objeto de estudio considera que los factores más importantes que toma en cuenta antes de solicitar un crédito son: la rapidez de otorgación con el 27%, las tasas de interés con el 22%, monto del crédito con el 19% y atención al cliente con el 17%.

FIGURA 2.42: ATRIBUTOS DEL PRODUCTO



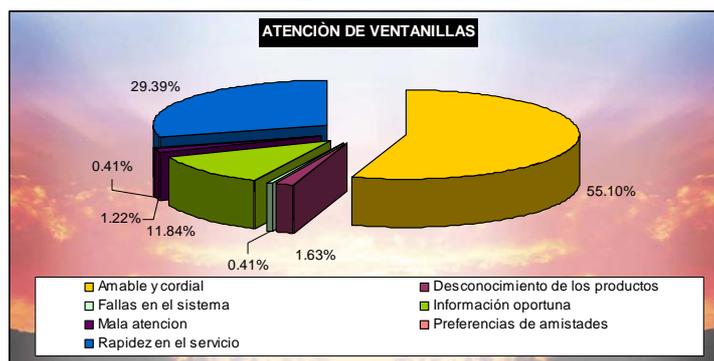
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 3

El 55% de la población objeto de estudio considera que la atención de personal de ventanillas es amable y cordial, el 29% considera que hay rapidez en el servicio, el 12% que existe información oportuna y el 4% aproximadamente considera el servicio es deficiente.

FIGURA 2.43: ATENCIÓN DE VENTANILLAS



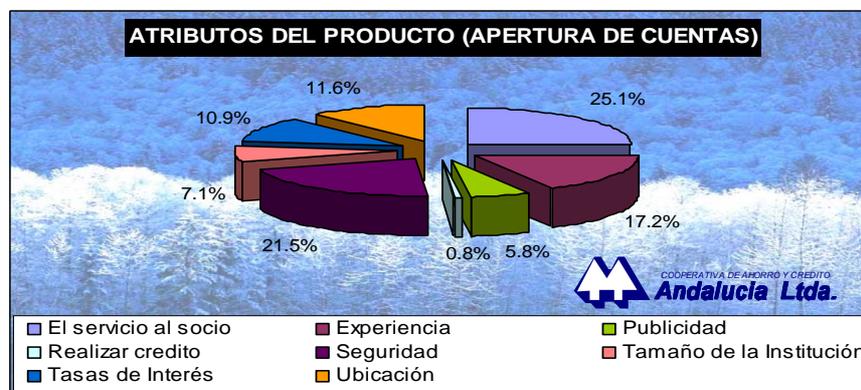
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 4

La población objeto de estudio considera que los factores más importantes para apertura una cuenta en una institución financiera son: 25% el servicio de los socios, 22% la seguridad de la empresa, 17% la experiencia en el mercado, el 12% la ubicación de las agencias, y el 11% las tasas de interés.

FIGURA 2.44: APERTURA DE CUENTAS



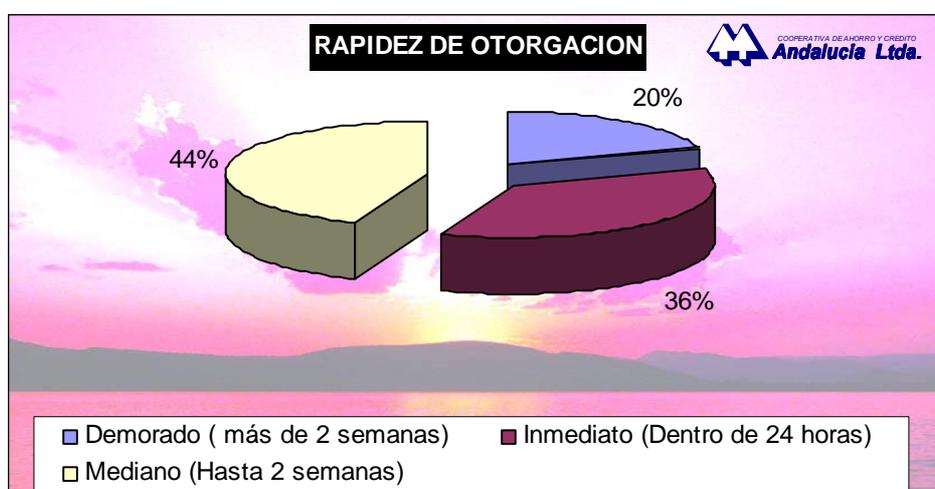
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 5

El 44% de la población objeto de estudio considera que los créditos solicitados han sido otorgados medianamente rápidos aproximadamente en dos semanas, el 36% fueron concedidos inmediatamente en 24 horas, y el 20% que fueron otorgados en más de dos semanas, es decir demorados.

FIGURA 2.45: RAPIDEZ DE OTORGACIÓN



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

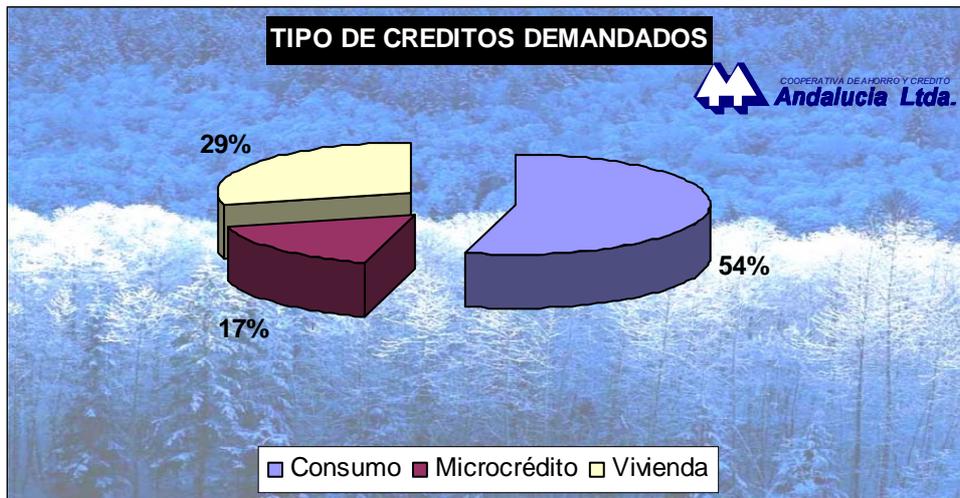
AMENAZA

- El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual

PREGUNTA 6

El 54% de la población objeto de estudio demanda créditos de consumo, mientras que el 29% y 17% ha solicitado préstamos de vivienda y micro crédito respectivamente, lo que indica que el crédito más demandado es el de consumo.

FIGURA 2.46: TIPO DE CRÉDITOS DEMANDADOS



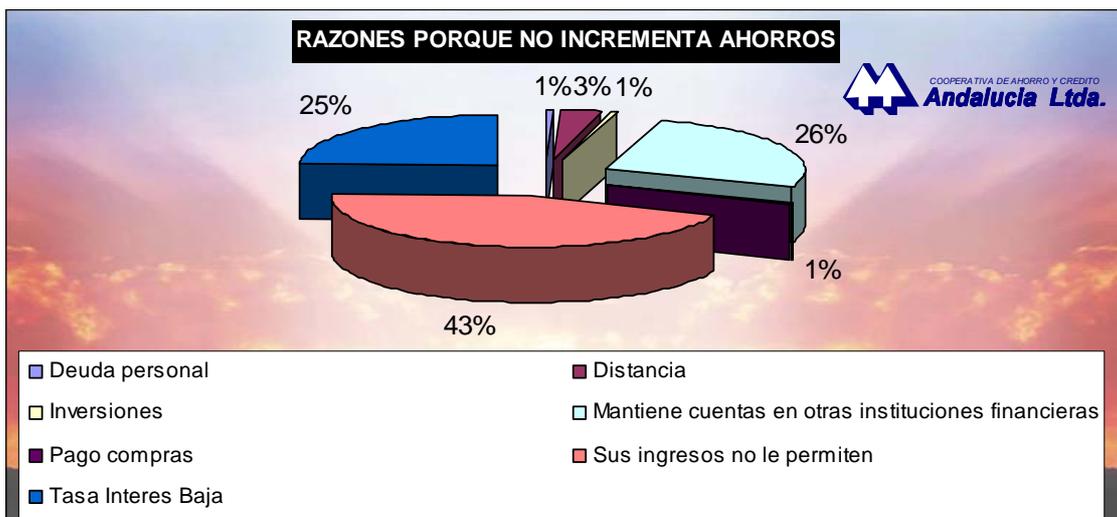
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 7

La población objeto de estudio no incrementa sus ahorros en la Institución porque sus ingresos no lo permiten el 43%, tienen deudas personales el 25% y mantienen cuentas en otras instituciones financieras el 26% y el 6% por la distancia en la que están ubicadas las instalaciones de la Cooperativa.

FIGURA 2.47: RAZONES PORQUE NO INCREMENTA AHORROS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

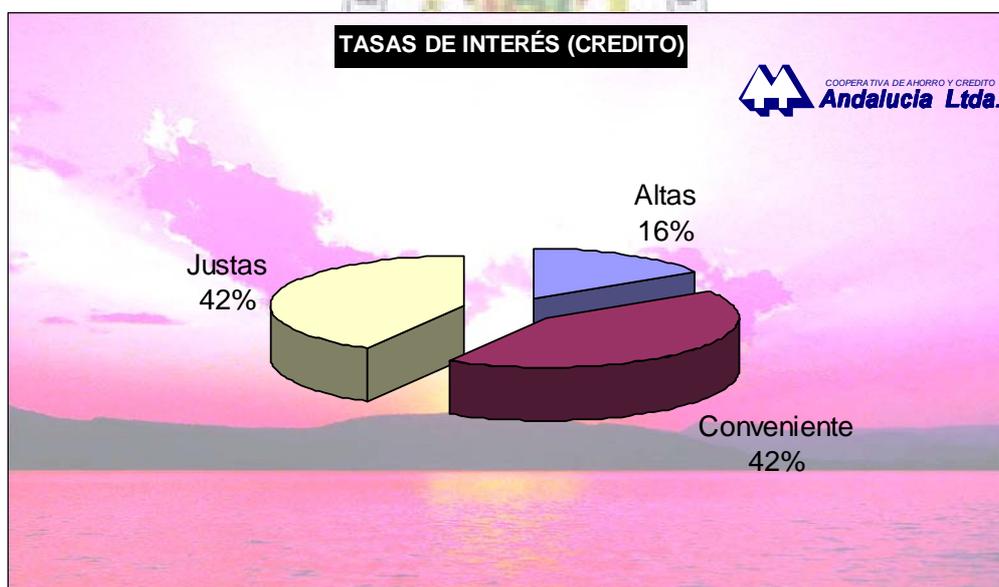
AMENAZA

- El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestros clientes actuales.

PREGUNTA 8

El 42% de la población objeto de estudio considera que las tasas de interés que se cobrara por la otorgación de un préstamo son justas y convenientes, y el 16% consideran que las tasas que se cobran son altas.

FIGURA 2.48: CRÉDITO



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

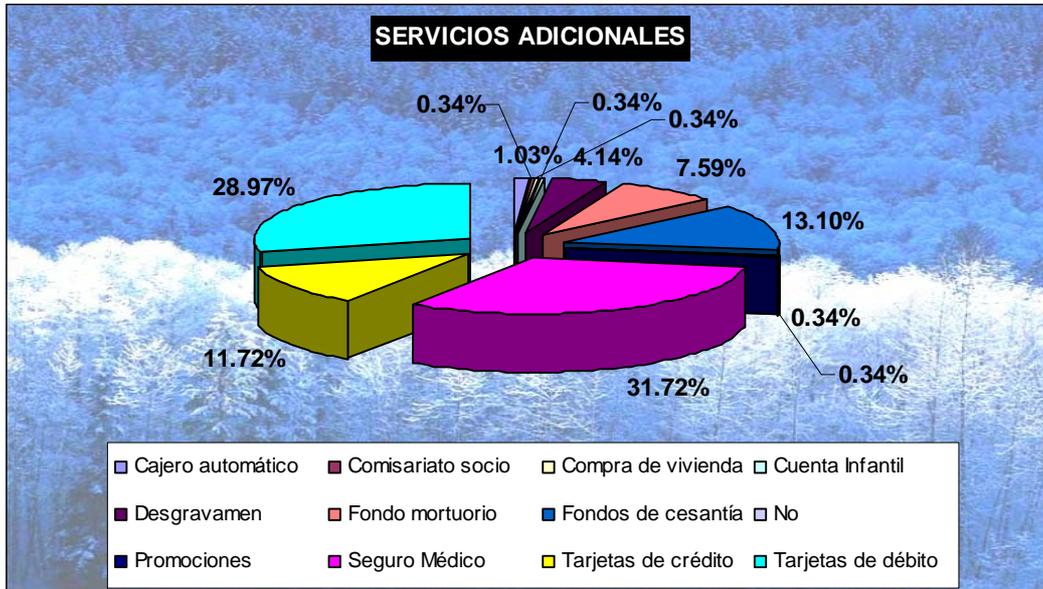
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 9

El 31,72% de la población objeto de estudio piensa que la Cooperativa debería tener seguro médico, el 28,97% opina que se debe ofrecer una tarjeta de

débito, el 13,10% se inclina por un fondo de cesantía, el 11,72% les gustaría tener una tarjeta de crédito y 7,59% un fondo mortuario.

FIGURA 2.49: SERVICIOS ADICIONALES



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

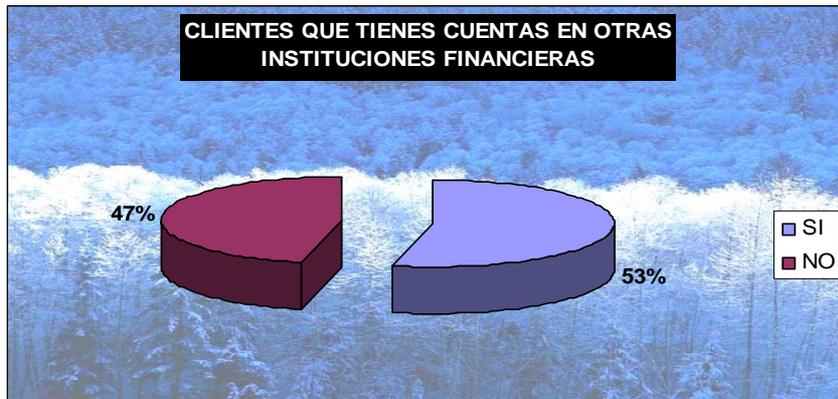
OPORTUNIDAD

- Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro médico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.

PREGUNTA 10

El 53% de la población objeto de estudio tienen otra cuenta en otra institución financiera y el 47% solamente en la Cooperativa.

FIGURA 2.50: CLIENTES QUE TIENES CUENTAS EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

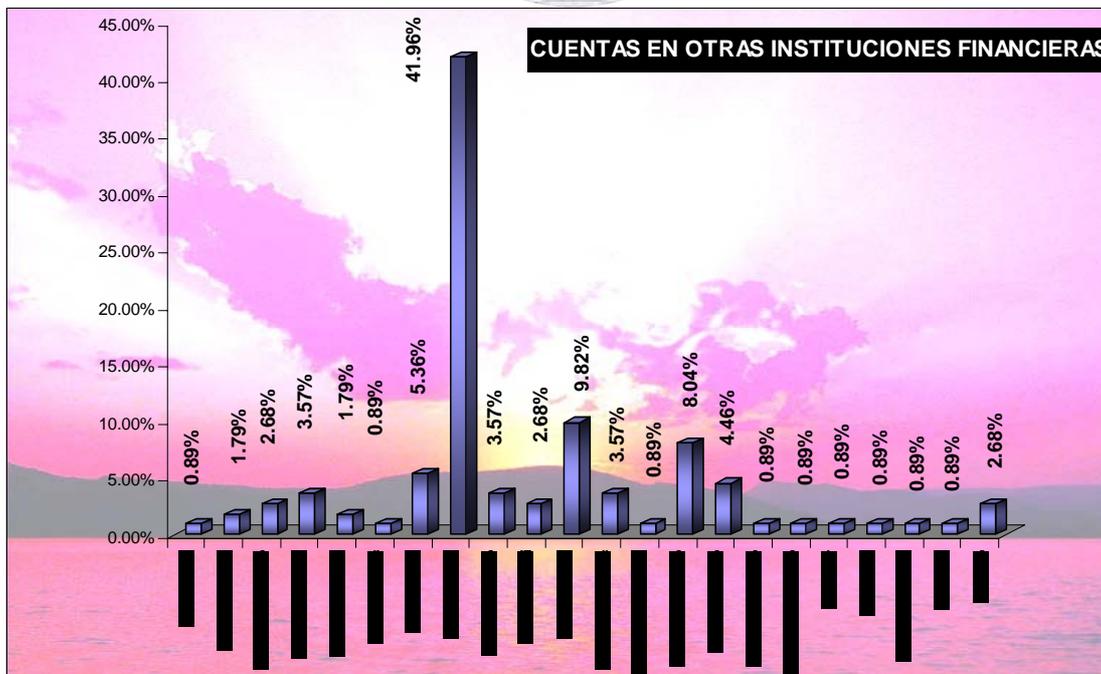


FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Del 53% de la población objeto de estudio tienen cuentas de ahorro en otras instituciones financieras y estas corresponden: 41.96% al Banco del Pichincha, el 9.82% al Banco Solidario, el 8.04% a la COAC Cooprogreso, el 5.36% al Banco del Pacífico y el 34.82% restante ha otras instituciones financieras.

FIGURA 2.51: CUENTAS EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS



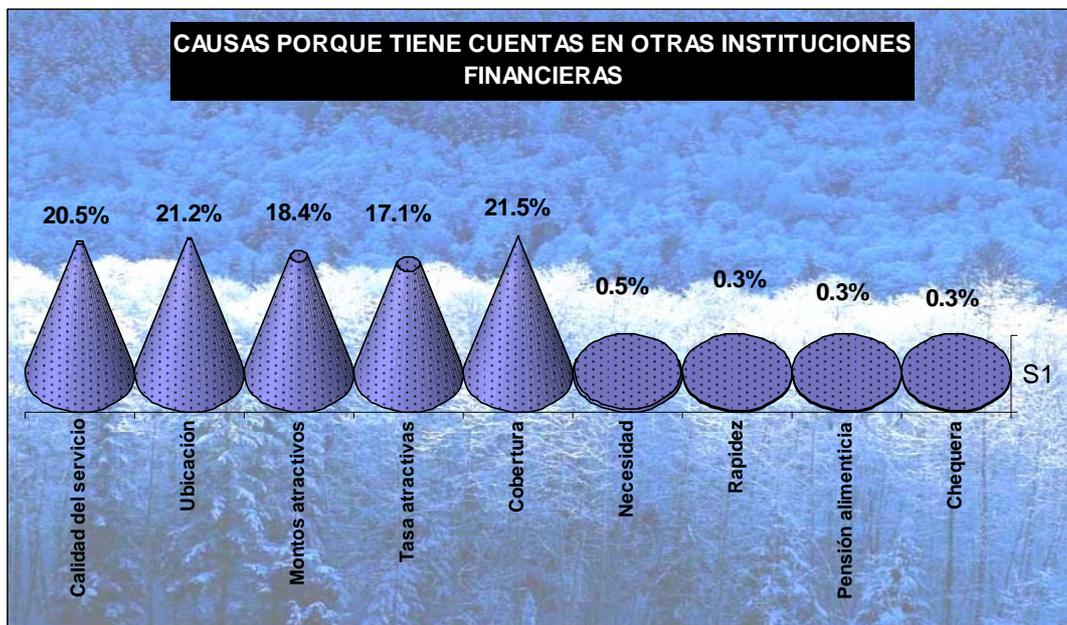
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 11

Del 21,5% de la población objeto de estudio que tienen cuentas en otras instituciones financieras es por cobertura, el 21.2% por ubicación de la institución, el 20.5% por la calidad del servicio que ofrece el 18,4% por los montos atractivos, el 17.1% por las tasas atractivas y el 1.4% por otras razones.

FIGURA 2.52: CAUSAS PORQUE TIENE CUENTAS EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

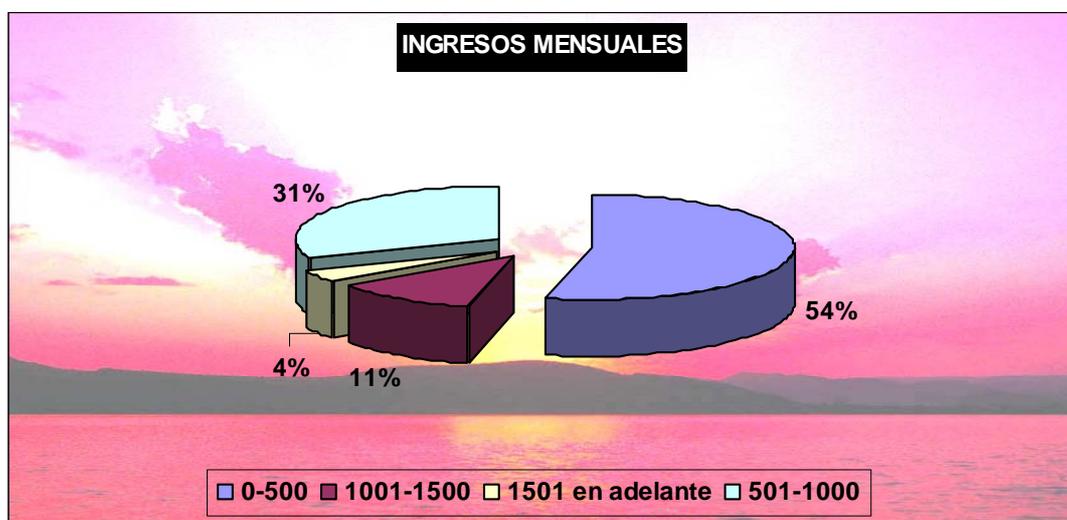
AMENAZA

- El 53% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financieras.

PREGUNTA 12

Del 54% de la población objeto de estudio sus ingresos mensuales son del 0-500 dólares, el 31% corresponde a socios con ingresos de 501-1000 dólares, el 11% cuentas con 1001-1500 dólares y el 4% al rango de clientes cuyos ingresos superan los 1501 dólares.

FIGURA 2.53: INGRESOS MENSUALES



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

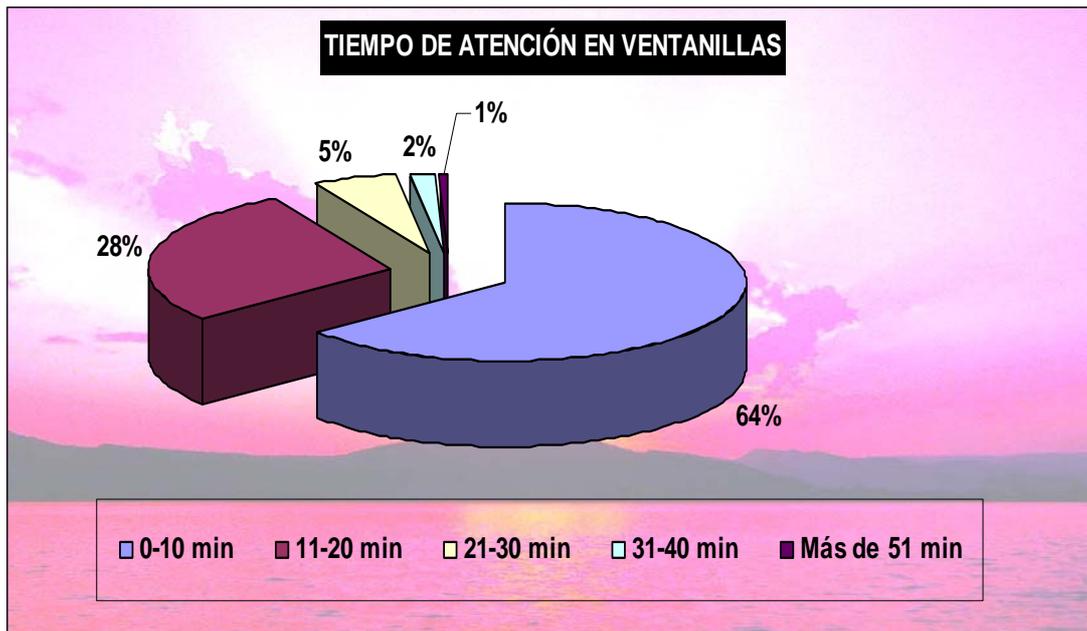
- El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incremente su nivel de morosidad.

PREGUNTA 13

Del 64% de la población objeto de estudio su tiempo de atención en la cooperativa ha sido 0-10 minutos, el 28% de 11-20 minutos, el 5% su tiempo de

atención ha sido de 21-30 minutos y el 3% restante supera a 31 minutos de atención en la institución.

FIGURA 2.54: TIEMPO DE ATENCIÓN EN VENTANILLAS



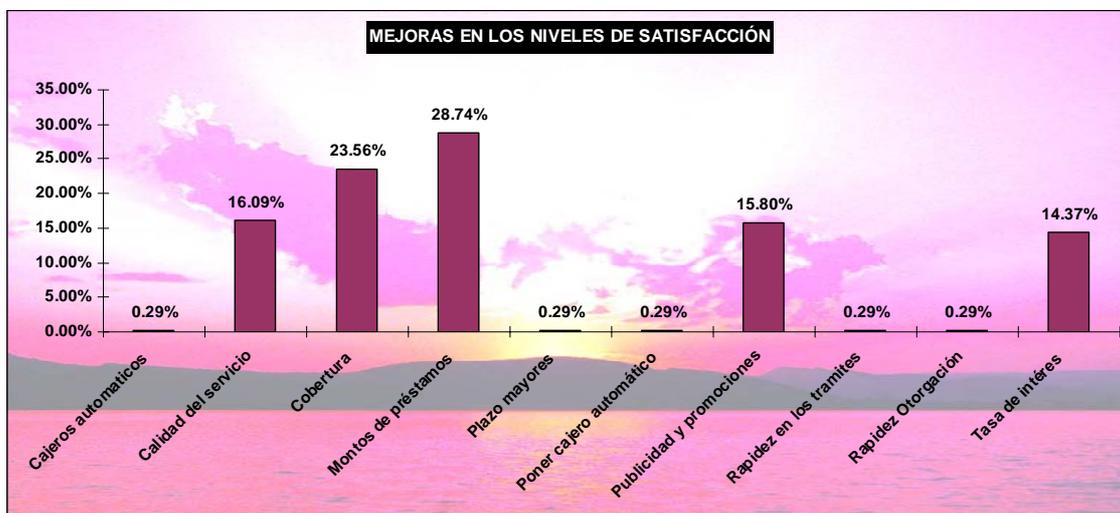
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PREGUNTA 14

Del 28,74% de la población objetivo de estudio opina que los montos de préstamos que otorga la cooperativa cubre sus necesidades, el 23,56% corresponde a la cobertura, el 16,09% esta de acuerdo con la calidad del servicio, el 15,80% esta conforme por la publicidad y promociones de la institución, el 14,37% por las tasas de interés y 1,16% corresponde a otros requerimientos que solicita el cliente a la Cooperativa.

FIGURA 2.55: MEJORAS EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ



2.1.2.3 COMPETIDORES

COMPETIDORES ACTUALES

A octubre del 2006, existe un total de 37 Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, instituciones que son las competidores actuales de la Cooperativa.

**TABLA 2.5: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCIA LTDA.
MATRIZ COMPETITIVA**

ASPECTOS CRITICOS DE GESTION	Peso	ANDALUCIA		COOPROGRESO		COTOCOLLAO		PROCREDITO		SOLIDARIO	
		Nota	RESULTADO PONDERADO	nota	RESULTADO PONDERADO	nota	RESULTADO PONDERADO	nota	RESULTADO PONDERADO	nota	RESULTADO PONDERADO
Cultura de esfuerzo solidario (cooperativismo)	0.25	4	1	4	1	3	0.75	1	0.25	3	0.75
Relación personal con los clientes	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Estrategias de mercadeo	0.2	1	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	4	0.8
Calidad de servicio al cliente	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Disponibilidad de productos tradicionales	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Estructura orgánico funcional	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1		2.5		2.85		2.1		2.1		3.15

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La competencia ofrece una variedad de productos y servicios que la Cooperativa no los tiene a disposición: como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, fondo mortuario, etc.
- Montos competitivos de los productos de colocación y captación de competencia con relación a los ofertados por la Cooperativa.
- Las instituciones financieras tienen establecidas estrategias agresivas de mercado como publicidad y promociones

2.2 ANÁLISIS INTERNO



FUENTE: LILIANA LÓPEZ

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de Socios, constituye la máxima autoridad de la Cooperativa, la cual es nombrada los socios y clientes de la institución.

Los vocales principales del consejo de administración son miembros de la asamblea general tendrán derecho a voz y voto, pero deberán abstenerse de votar en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

- Las asambleas generales ordinarias serán convocadas por el presidente y se reunirán una vez al año dentro de los noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico anual, para conocer y resolver sobre los informes del consejo de administración, del gerente general, del comité integral de riesgos, del comité de auditoría, de auditoría interna y de auditoría externa, aprobar los estados financieros, decidir respecto de la distribución de los excedentes y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria.
- Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas por el presidente de la cooperativa, o por pedido de tres vocales del consejo de administración, o del gerente general, o por lo menos la tercera parte de los socios o representantes. A falta o negativa de éstos, el Superintendente podrá convocar en forma directa para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente, de conformidad con las disposiciones del Decreto Ejecutivo No. 354, el presente estatuto y el reglamento de elecciones

de la cooperativa. El gerente general asistirá a las reuniones del consejo de administración con voz, pero sin derecho a voto.

ATRIBUCIONES: A más de las previstas en el artículo 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en el Decreto Ejecutivo No. 354, son atribuciones del consejo de administración las siguientes:

- Aprobar las solicitudes de crédito de los vocales del consejo de administración, de los miembros de los comités, del gerente general, de los demás funcionarios vinculados de la cooperativa y de las personas vinculadas de acuerdo a los criterios constantes en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la normatividad aprobada por la Superintendencia o la Junta Bancaria. El informe sobre el estado de dichos créditos será puesto en conocimiento del organismo de control cuando éste lo solicite;
- Definir la política financiera y crediticia de la Cooperativa y controlar su ejecución.
- Aprobar el presupuesto del ejercicio económico y sus modificaciones.
- Establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rigen para el efecto.
- Resolver la apertura de nuevas oficinas, sujetándose para el efecto a las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones

DEBILIDADES

- No se encuentra definido un sistema de control para resoluciones, es decir no existe un seguimiento a resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.
- El Consejo de Administración no evalúa periódicamente el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.

El Gerente General.- es el representante Legal de la Cooperativa, el mismo que es nombrado por el Consejo de Administración. El gerente general, sea o no socio de la cooperativa, será nombrado sin sujeción a plazo.

- **Los Jefe de Oficinas Operativas** son nombrados igualmente por el Consejo de Administración y su responsabilidad es la de administrar las sucursales de la Cooperativa, de acuerdo con las disposiciones emanadas por la Gerencia General.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- Existe poco involucramiento por parte de la Gerencia General, la mayoría de actividades las delega a los Jefes Departamentales: Financiero y Riesgos.
- La Gerencia General no presenta informes periódicos de la Gestión realizada.
- La administración de la Gerencia General es bastante tradicional, lo que impide el desarrollo de nuevas ideas

NIVEL EJECUTIVO

2.2.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1.2.1 PLANIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., tiene una planificación estratégica 2006-2008 pero esta no se encuentra alineada a los objetivos departamentales, así como también no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar los objetivos estratégicos.

En la Planificación Estratégica no se encuentra definida claramente cuales son los objetivos de corto, mediano y largo plazo, además no se identifica claramente cuales son las estrategias del negocio.

La Institución no tiene definido cual es el proceso que se sigue para realizar la Planificación Estratégica, es decir no se establece el mecanismo, responsables y recursos para el desarrollo la misma.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDADES

- La falta de un adecuado alineamiento estratégico provoca que los objetivos estratégicos no se encuentran alineados a la visión de la institución, y por ende no se encuentran claramente definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- La falta de indicadores de gestión dificulta una adecuada evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2.1.2.2 ORGANIZACIÓN

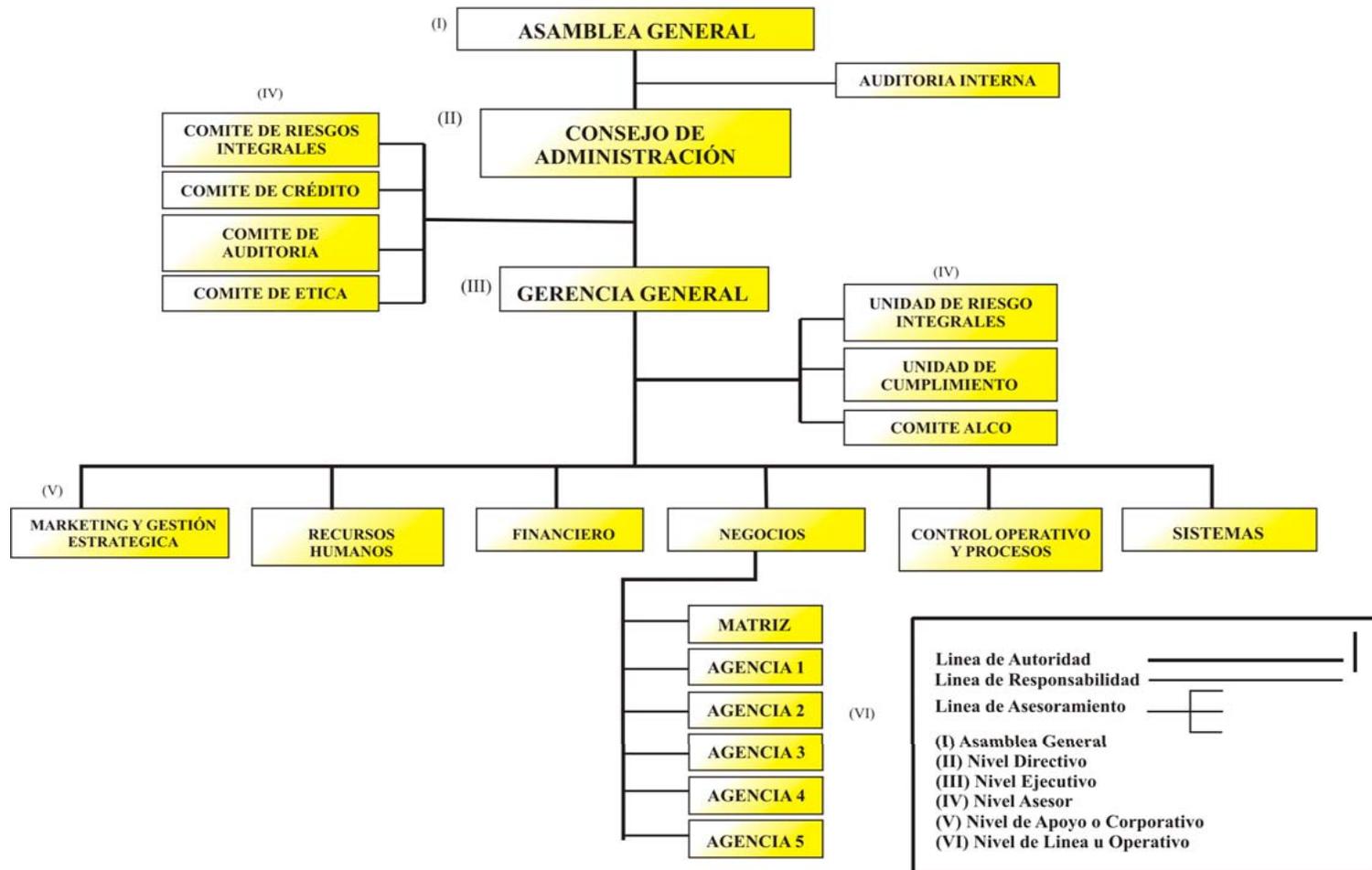
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” cuenta con una estructura organizacional horizontal en donde se detallan los distintos niveles jerárquicos y cada uno de las áreas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., realizó una propuesta tomando en consideración las observaciones del 29 de diciembre del 2005, de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se incluyó dentro de la Estructura Organizacional las áreas de recursos humanos, Negocios, y Control y Procesos

Sin embargo de lo mencionado la Estructura Organizacional, tienen algunas falencias de segregación de funciones como:

- La Jefe de Administración, realiza funciones de Oficial de Cumplimiento, y Secretaria del Consejo de Administración.
- En el caso de control y procesos no se establece claramente las funciones del personal del área, debido a que se están realizando funciones de DBA (Administrador de Base de Datos), funciones que no debe realizarse en esta área sino en el área de sistemas, lo que podría ocasionar un problema de incompatibilidad de funciones y una inadecuada segregación de funciones.
- Con la separación del área de planificación y riesgos, no se encuentran claramente definidas que área realizara las funciones de diseño, evaluación y monitoreo de la Planificación Estratégica Institucional.

FIGURA 2.57: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.



ELABORADO POR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS – COAC. ANDALUCÍA
 (*) PRESENTADO PARA APROBACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- No existe una unidad de la organización que se dedique a la Planificación Estratégica, es decir al diseño, desarrollo y implementación de la misma.
- No se ha determinado oficialmente un responsable para el área de control y procesos.
- No existe una adecuada segregación de funciones, debido a que el oficial de cumplimiento realiza funciones de Jefe Administrativo y funge de secretaria del Consejo de Administración.
- No esta definido claramente el flujo de información y comunicación entre las áreas y agencias



2.2.1.2.3 DIRECCIÓN

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., mantiene un tipo de liderazgo democrático, debido a que se realizan reuniones periódicas en las cuales se toman las decisiones en consenso. Las decisiones institucionales son parte de un proceso en el cual se estudian las mejores alternativas para el desarrollo de la Cooperativa.

Sin embargo de lo mencionado el liderazgo mantenido por la Gerencia General es bastante tradicionalista, por lo que existe poca apertura al desarrollo de nuevas ideas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.

2.2.1.2.4 CONTROL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda., realiza los siguientes controles:

- Control concurrente: se realiza a través de la evolución periódica de los estados financieros y mediante lo presupuestado vs. lo real indicando porcentajes de desviaciones. También en el área de Recursos Humanos se realiza un control constante a través de las tarjetas de asistencia.
- Control posterior: se realizan evaluaciones de los oficiales de crédito por parte de la administración antes de ser aprobado un préstamo. Además se realiza la evaluación trimestral de las metas establecidas para las agencias y el corporativo, evaluándose así la productividad de las agencias.

Sin embargo de lo mencionado el control en la institución es débil debido a que falta establecer controles por cada uno de los procesos determinando indicadores de gestión que permitan evaluar adecuadamente la gestión realizada por el personal de la institución



CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permiten medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.

● NIVEL ASESOR

Nivel Asesor: Dentro del Nivel Asesor se encuentra el Comité de Administración Integral de Riesgo, el comité de crédito , el Comité de Auditoria , el comité de ética, el comité ALCO, Auditoria Interna, Externa y Asesoría Jurídica.

- **El Comité de Administración Integral** es el encargado de establecer: Políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado, objetivo de la institución y el tipo de producto a ser ofrecido al público.

Define el nivel de riesgo, los cuales son cuantificados con el objetivo de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer de controles y correctivos necesarios.

- **El comité de crédito.-** Es un organismo colegiado que propone al consejo de administración las políticas, normas, procedimientos y estrategias aplicables a la administración crediticia de la institución; así como, evalúa y aprueba las solicitudes de crédito dentro del nivel de su competencia.

El comité de crédito estará integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la entidad y por el gerente general quien lo presidirá.

- **El comité de auditoria.-** Se constituye como una unidad de asesoría y consulta del consejo de administración, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoria por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

El comité de auditoria esta conformado por al cuatro miembros uno designado de entre los vocales del consejo de administración, y los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno.

Los miembros de dicho comité no tienen ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la cooperativa.

- **La Auditoria Interna:** entre las principales funciones tienen:

Analizar y evaluar los riesgos de viabilidad de la Cooperativa, los riesgos de error intencionados y no intencionados en los Estados Financieros.

Elabora el plan anual de auditoria a ser ejecutado y que incluirá como mínimo áreas sujetas a revisión, cronograma y personal a cargo de la institución, el cual deberá ser remitido para el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y de los socios.

Vigila en cualquier tiempo las operaciones de la institución.

Vela por el cumplimiento de las resoluciones de la asamblea de socios y el consejo de administración.

- **La Auditoria Externa** se ocupa de:

Emite una opinión de la razonabilidad de los Estados Financieros.

Vigila el cumplimiento sobre las resoluciones de los órganos de control.

Asesora a la administración.

- **La Asesoría Jurídica** tiene como funciones principales:

Asesorar en todos los aspectos que hacen referencia a los casos jurídicos, para procurar la solución más ajustada a los intereses de la Cooperativa, así como también asumir la defensa judicial y extrajudicial de la misma.

Estudia e interpreta la ley para la aplicación correcta en la elaboración de proyectos, reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen a aspectos jurídicos de orden personal, comercial, societario y administrativo de la institución.



Unidad de Riesgos

Funciones:

- Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes.
- Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo, e informar al Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Vigilar que las áreas de negocios se encuentren ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos que conforman la administración integral de riesgo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- El Comité ALCO se reúne periódicamente con el fin analizar los índices de liquidez, y en base ha esto determinar estrategias a seguir

DEBILIDAD

- Se observa que existe un poco involucramiento por parte del Comité de Auditoría.
- No se presentan informe periódico de la Gestión realizada por el Comité de Crédito.



2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO

ACTIVOS

Para fines del año 2006; La Cooperativa aspira terminar con un saldo de \$ 36.800 mil con un crecimiento anual del 21% en relación al año 2005.

Comparando con el sector cooperativo y financiero en general tiene un crecimiento ligeramente inferior que alcanzo el 24% en promedio anual.

CONNOTACION GERENCIAL

DEBILIDAD

La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo

PASIVOS

El pasivo alcanzo un crecimiento del 23% en relación al año anterior, con un saldo de \$30.158, que comparado con el sector cooperativo de ahorro y crédito es un tanto inferior que alcanzó un crecimiento del 24%, en el mismo periodo.

La tendencia de los últimos años han sido similares, con un mejor nivel en las captaciones a la vista, a excepción del último año que se recuperaron las captaciones a plazo.



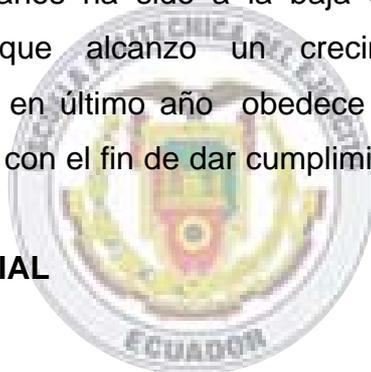
CONNOTACION GERENCIAL

FORTALEZA

La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.

PATRIMONIO

El Patrimonio de la Cooperativa alcanzo un crecimiento del 15% y 13% respectivamente en los dos últimos años, con un saldo de 6716 MIL , la tendencia en los últimos años ha sido a la baja e inferior al crecimiento del Sistema Cooperativo que alcanzo un crecimiento del 38% y 13% respectivamente, la baja en último año obedece a una reclasificación de los certificados de aportación con el fin de dar cumplimiento al decreto ejecutivo 354 .



CONNOTACION GERENCIAL

DEBILIDAD

El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero

CARTERA

La estructura de la cartera frente a los activos totales se incrementaron en los últimos tres años pasando del 71% al 88%, destinando recursos disponibles importantes para privilegiar la conformación de activos productivos, las líneas que mayor crecimiento experimentó fue la de consumo con el 36%, la vivienda con el 36% y la de micro crédito con el 12%, es evidente que su principal actividad es la intermediación financiera, no cuenta con otros productos o servicios que aporten a la rentabilidad

CONNOTACION GERENCIAL

DEBILIDAD

La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional

NIVEL OPERATIVO

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Los aspectos a considerar en el Plan Informático 2006–2010, apuntan a completar la automatización de procesos, informatizar varias áreas como farmacia, pruebas departamentales, pagos anticipados, automatización de comprobantes contables,

Proyectos Desarrollados en el año 2005

1. Migración de la base de datos Sybase de 11.5 a 12.0
2. Monitoreo del funcionamiento de Servidores y Comunicación con las Agencias
3. Implementación de la Página Web informativa de la Institución
4. Migración del front-end de Visual Basic de 5.0 a 6.0
5. Conexión alternativa de las Agencias con la Oficina Matriz
6. Renovación de Equipos de Computación (Hardware)

Intranet Institucional

Las comunicaciones y la información representan uno de los desafíos más importantes a enfrentar para lograr mejorar la atención a los clientes y obtener una eficiente y eficaz administración. En este contexto, la Intranet Institucional está llamada a transformarse en una herramienta muy poderosa que contribuya en forma decidida a mejorar cada vez más esta gestión.

Una Intranet es una Red Corporativa Interna. Es la creación de un ambiente propio de redes y herramientas computacionales basado en la aplicación de las

tecnologías de Internet, que puede estar totalmente aislada de Internet, en un ambiente cerrado, o conectada a ella de una manera controlada.

Para materializar este proyecto y hacer viable su explotación, se dispone de una completa plataforma y solución computacional, además de un servidor propio para Web y correo electrónico, y acceso dedicado a Internet. El diseño general de la Intranet es dinámico, fácil, amigable, entretenido e interactivo. Se utilizan enlaces que facilitan la navegación y perfiles de usuario que facultan o restringen el acceso a los datos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDADES:

- ☀ Existe una alta dependencia con la empresa Macosa tal así que los requerimientos de la Institución para cambios en el Sistema Cobas no son inmediatos.



2.2.4 CAPACIDAD RECURSO HUMANO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., cuenta con 96 funcionarios y empleados en sus seis oficinas operativas.

Por otro lado los funcionarios de la Cooperativa cuenta con seguro Bolívar S.A. que cubre enfermedad, muerte, hospitalización, maternidad, servicio de laboratorio y rayos X, entre otros.

Con el recurso humano se aplica un control concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan mensualmente y se contabilizan cada mes.

Los mencionados empleados, se encuentran motivados debido a las buenas relaciones interpersonales entre directivos y subordinados, por los beneficios que reciben y las actividades de integración que se realizan.

El ambiente laboral que existe en la entidad es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos, Gerencia General, Mandos Medios y el compromiso del personal con la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda., tiene 95 empleados entre la agencia matriz y sus cinco oficinas operativas, los empleados de la misma están divididos en personal corporativo y operativo; la fuerza laboral existente es suficiente para desarrollar las actividades cotidianas, si se considera el número de cuentas activas al 31 de octubre del 2006 son de 37996 lo que equivale a un promedio de 400 clientes por empleado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- El ambiente laboral que existe en la organización es agradable, permitiendo que los funcionarios y empleados se sientan comprometidos con la institución.
- El poco impulso de afiliación de nuevos socios, la poca gestión de las oficinas operativas para reactivar a los socios inactivos

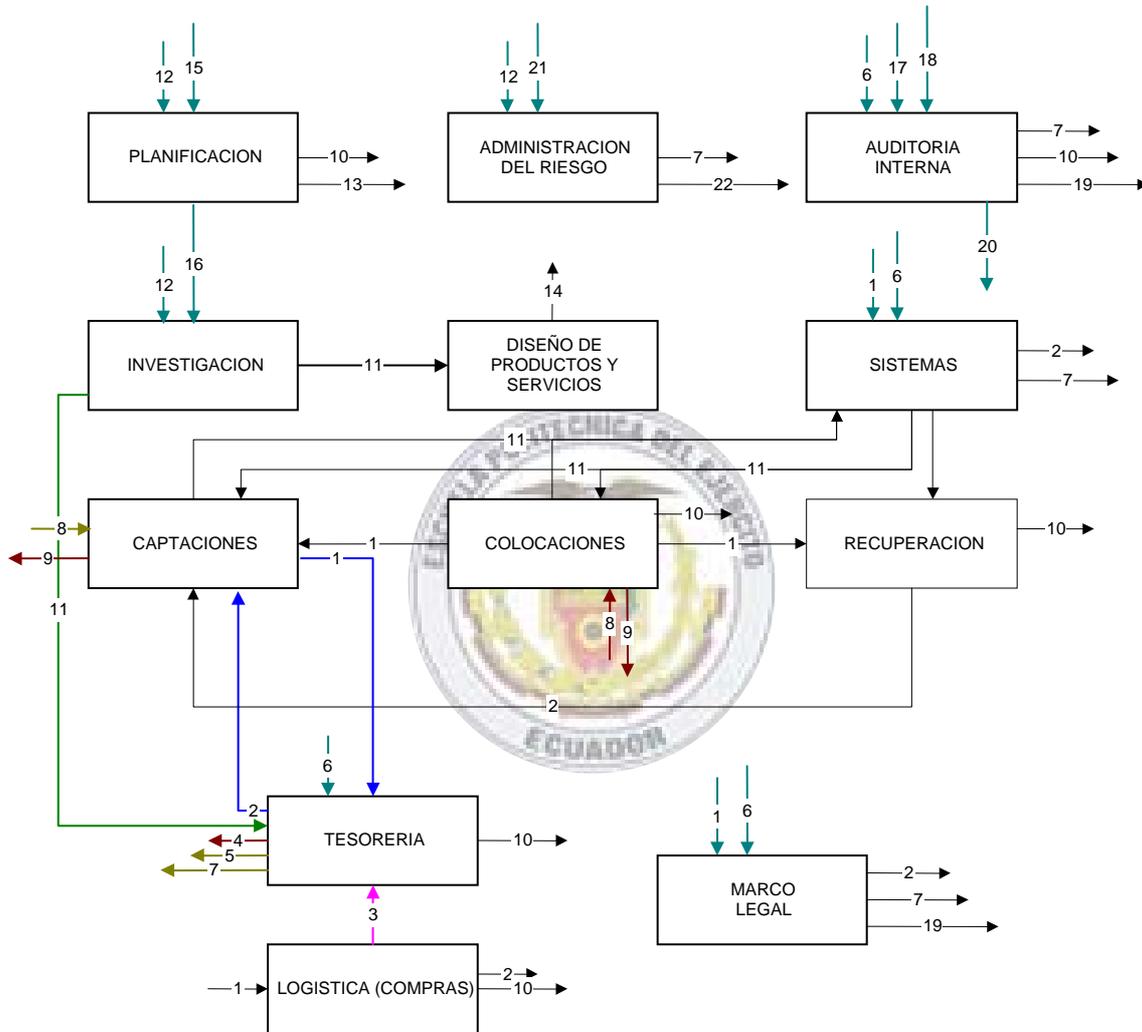
DEBILIDADES

- La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.
- El poco impulso de afiliación de nuevos socios, debido la poca gestión de las oficinas operativas para reactivar a los socios inactivos
- No existe un plan de capacitación anual que permita establecer a que áreas demandan de adquirir nuevos conocimientos

PROCESOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con el siguiente mapa de procesos:

FIGURA 2.58: MAPA DE POCESOS



FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: COAC ANDALUCÍA

DEBILIDADES

- La Cooperativa no tiene definida claramente cuales son sus procesos gobernantes, operativos y de apoyo.
- El sistema de quejas de la Institución no es adecuado, debido a que no se mide oportunamente el servicio que proporciona la Cooperativa

2.3.1.1. MATRICES RESUMEN ASPECTOS ESTRATÉGICOS

TABLA 2.6: MATRIZ 1

2.3.1.1.1 OPORTUNIDADES	
	ECONÓMICO
01	Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector público, educación.
02	La tendencia de las tasas de interés activa a la baja permite que las instituciones financieras sean más competitivas generando mayores niveles de ingresos.
	SOCIAL
03	La reducción del desempleo permite mejorar la calidad de vida de la población Ecuatoriana, lo que puede ocasionar que sus ahorros sean depositados en las Instituciones Financieras.
04	La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución.
	TECNOLÓGICO
05	Existe a disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware.
	DEMOGRÁFICO
06	En la Provincia de Pichincha según proyecciones del INEC, la población que mayor tasa de crecimiento tiene es Quito, los mismos que podrían ser clientes de la Cooperativa.
	PROVEEDORES
07	La mayoría de proveedores consideran que existe una adecuada atención proporcionada por parte de la Cooperativa, lo que podría facilitar realizar alianzas estratégicas.
08	Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer una buena negociación con los proveedores.
	CLIENTES
09	Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones.
010	Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro médico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 2.7: MATRIZ 2

2.3.1.1.2 AMENAZAS	
ECONÓMICO	
A1	El aumento ligero de la inflación provocaría un incremento de la cartera vencida, por la disminución de la capacidad de pago de los socios y clientes.
A2	Disminución de Depósitos a la Vista y Plazo, provocado por el encarecimiento de vida de los socios.
A3	La tendencia de las tasas de interés pasivas a la baja, ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes.
LEGAL	
A4	El Decreto 354 sobre el régimen económico, faculta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a devolver los Certificados de Aportación Comunes a los socios y clientes, afectando a la liquidez y al patrimonio técnico de la Institución.
A5	La aplicación de la resolución No. JB-2006-902 del 6 de julio del 2006, del prorrateo de las comisiones afectaría a los ingresos financieros que desencadena en utilidades del negocio, es decir en los niveles de rentabilidad.
POLÍTICO	
A6	La tendencia del Riesgo País a la alza, provoca una reduce en la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro por la poca disponibilidad de efectivo de las dichas empresas.
A7	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad e incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.
SOCIAL	
A8	El aumento del subempleo provoca que la población económicamente activa trabaje en actividades de baja productividad, alcanzando ingresos no adecuados, lo que puede ocasionar un aumento de la cartera vencida.
A9	La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa.
MERCADO	
A10	La Institución al operar dentro de un mercado de competencia perfecta, al existir un gran número de competidores, provoca que la participación de la Cooperativa dentro del mercado se disminuya.
PROVEEDORES	
A11	La mayoría de proveedores no cuentan con procesos de calidad que permitan medir el servicio que se está otorgando.

AMENAZAS

CLIENTES	
A12	La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta el momento.
A13	No todos los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la Cooperativa por la poca variedad de los productos y servicios, provocando una disminución del mercado actual.
A14	El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual.
A15	El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestros clientes actuales.
A16	El 53% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financieras.
A17	El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incremente su nivel de morosidad.
COMPETENCIA	
A18	La competencia ofrece una variedad de productos y servicios que la Cooperativa no los tiene a disposición: como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, fondo mortuario, etc.
A19	Montos competitivos de los productos de colocación y captación de competencia con relación a los ofertados por la Cooperativa.
A20	Las instituciones financieras tienen que establecer estrategias agresivas de mercado como publicidad y promociones.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 2.8: MATRIZ 3

2.3.1.1.3 FORTALEZAS	
	NIVEL DIRECTIVO
F1	La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones.
	NIVEL EJECUTIVO
F2	Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.
	NIVEL ASESOR
F3	El Comité ALCO se reúne periódicamente con el fin analizar los índices de liquidez, y en base a esto determinar estrategias a seguir.
	NIVEL FINANCIERO
F4	La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.
	NIVEL OPERATIVO
F5	El ambiente laboral que existe en la organización es agradable, permitiendo que los funcionarios y empleados se sientan comprometidos con la institución.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 2.9: MATRIZ 4

2.3.1.1.4 DEBILIDADES	
NIVEL DIRECTIVO	
D1	No se encuentra definido un sistema de control para resoluciones, es decir no existe un seguimiento a resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.
D2	El Consejo de Administración no evalúa periódicamente el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.
D3	Existe poco involucramiento por parte de la Gerencia General, la mayoría de actividades las delega a los Jefes Departamentales: Financiero y Riesgos.
D4	La Gerencia General no presenta informes periódicos de la Gestión realizada.
D5	La administración de la Gerencia General es bastante tradicional, lo que impide el desarrollo de nuevas ideas
NIVEL EJECUTIVO	
D6	La falta de un adecuado alineamiento estratégico provoca que los objetivos estratégicos no se encuentren alienados a la visión de la institución, y por ende no se encuentran claramente definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
D7	La falta de indicadores de gestión dificulta una adecuada evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
D8	No existe una unidad de la organización que se dedique a la Planificación Estratégica, es decir al diseño, desarrollo y implementación de la misma.
D9	No se ha determinado oficialmente un responsable para el área de control y procesos
D10	No existe una adecuada segregación de funciones, debido a que el oficial de cumplimiento realiza funciones de Jefe Administrativo y funge de secretaria del Consejo de Administración.
D11	No está definido claramente el flujo de información y comunicación entre las áreas y agencias
D12	La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permite medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.
NIVEL ASESOR	
D13	Se observa que existe un poco involucramiento por parte del Comité de Auditoría.
D14	No se presenta informe periódico de la Gestión realizada por el Comité de Crédito.
NIVEL FINANCIERO	
D15	La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo.

DEBILIDADES	
D16	El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero
D17	La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional
NIVEL OPERATIVO	
D18	Existe una alta dependencia con la empresa Macosa tal así que los requerimientos de la Institución para cambios en el Sistema Cobis no son inmediatos.
D19	La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.
D20	El poco impulso de afiliación de nuevos socios, debido la poca gestión de las oficinas operativas para reactivar a los socios inactivos
D21	No existe un plan de capacitación anual que permita establecer a que áreas demandan de adquirir nuevos conocimientos.
D22	La Cooperativa no tiene definida claramente cuales son sus procesos gobernantes, operativos y de apoyo.
D23	El sistema de quejas de la Institución no es adecuado, debido a que no se mide oportunamente el servicio que proporciona la Cooperativa.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.3.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO
TABLA 2.10: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO

2.3.1.2.1. OPORTUNIDADES		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			TOTAL
		A	M	B	
ECONÓMICO					
01	Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector público, educación.	0.04	5		0.2
02	La tendencia de las tasas de interés activa a la baja permite que las instituciones financieras sean más competitivas generando mayores niveles de ingresos.	0.05	5		0.25
SOCIAL					
03	La reducción del desempleo permite mejorar la calidad de vida de la población Ecuatariana, lo que puede ocasionar que sus ahorros sean depositados en las Instituciones Financieras	0.02		3	0.06
04	La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución	0.03		3	0.09
TECNOLÓGICO					
05	Existe a disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware.	0.02	5		0.1
DEMOGRÁFICO					
06	En la Provincia de Pichincha según proyecciones del INEC, la población que mayor tasa de crecimiento tiene es Quito, los mismos que podrían ser clientes de la Cooperativa.	0.02		3	0.06
PROVEEDORES					
07	La mayoría de proveedores consideran que existe una adecuada atención proporcionada por parte de la Cooperativa, lo que podría facilitar realizar alianzas estratégicas.	0.02		3	0.06
08	Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer una buena negociación con los proveedores.	0.03		3	0.09
CLIENTES					
09	Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones	0.05	5		0.25
010	Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro médico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.	0.03	5		0.15

2.3.1.2.2. AMENAZAS		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO A M B	TOTAL
ECONÓMICO				
A1	El aumento ligero de la inflación provocaría un incremento de la cartera vencida, por la disminución de la capacidad de pago de los socios y clientes.	0.02	3	0.06
A2	Disminución de Depósitos a la Vista y Plazo, provocado por el encarecimiento de vida de los socios.	0.02	5	0.1
A3	La tendencia de las tasas de interés pasivas a la baja, ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes.	0.02	3	0.06
LEGAL				
A4	El Decreto 354 sobre el régimen económico, faculta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a devolver los Certificados de Aportación Comunes a los socios y clientes, afectando a la liquidez y al patrimonio técnico de la Institución.	0.05	5	0.25
A5	La aplicación de la resolución No. JB-2006-902 del 6 de julio del 2006, del prorrateo de las comisiones afectaría a los ingresos financieros que desencadena en utilidades del negocio, es decir en los niveles de rentabilidad.	0.05	3	0.15
POLIITICO				
A6	en la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro por la poca disponibilidad de efectivo de las dichas empresas.	0.03	5	0.15
A7	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad y incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.	0.04	3	0.12
SOCIAL				
A8	El aumento del subempleo provoca que la población económicamente activa trabaje en actividades de baja productividad, alcanzando ingresos no adecuados, lo que puede ocasionar un aumento de la cartera vencida	0.02	3	0.06
A9	La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa	0.02	3	0.06
MERCADO				
A10	La Institución al operar dentro de un mercado de competencia perfecta, al existir un gran número de competidores, provoca que la participación de la Cooperativa dentro del mercado se disminuya.	0.05	3	0.15

AMENAZAS		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO A M B			TOTAL
PROVEEDORES						
A11	La mayoría de proveedores no cuentan con procesos de calidad que permitan medir el servicio que se está otorgando.	0.03			1	0.03
CLIENTES						
A12	La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta el momento.	0.03	5			0.15
A13	No todos los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la Cooperativa por la poca variedad de los productos y servicios, provocando una disminución del mercado actual	0.04		3		0.12
A14	El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual.	0.05	5			0.25
A15	El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestros clientes actuales.	0.02		3		0.06
A16	El 53% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financiera	0.05	5			0.25
A17	El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incremente su nivel de morosidad.	0.03		3		0.09
COMPETENCIA						
A18	La competencia ofrece una variedad de productos y servicios que la Cooperativa no los tiene a disposición: como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, fondo mortuario, etc.	0.04	5			0.2
A19	Montos competitivos de los productos de colocación y captación de competencia con relación a los ofertados por la Cooperativa.	0.04	5			0.2
A20	Las instituciones financieras tienen que establecer estrategias agresivas de mercado como publicidad y promociones.	0.04		3		0.12
TOTAL		1	65	48	1	3.94

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 2.3.1.3: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO

TABLA 2.11: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO

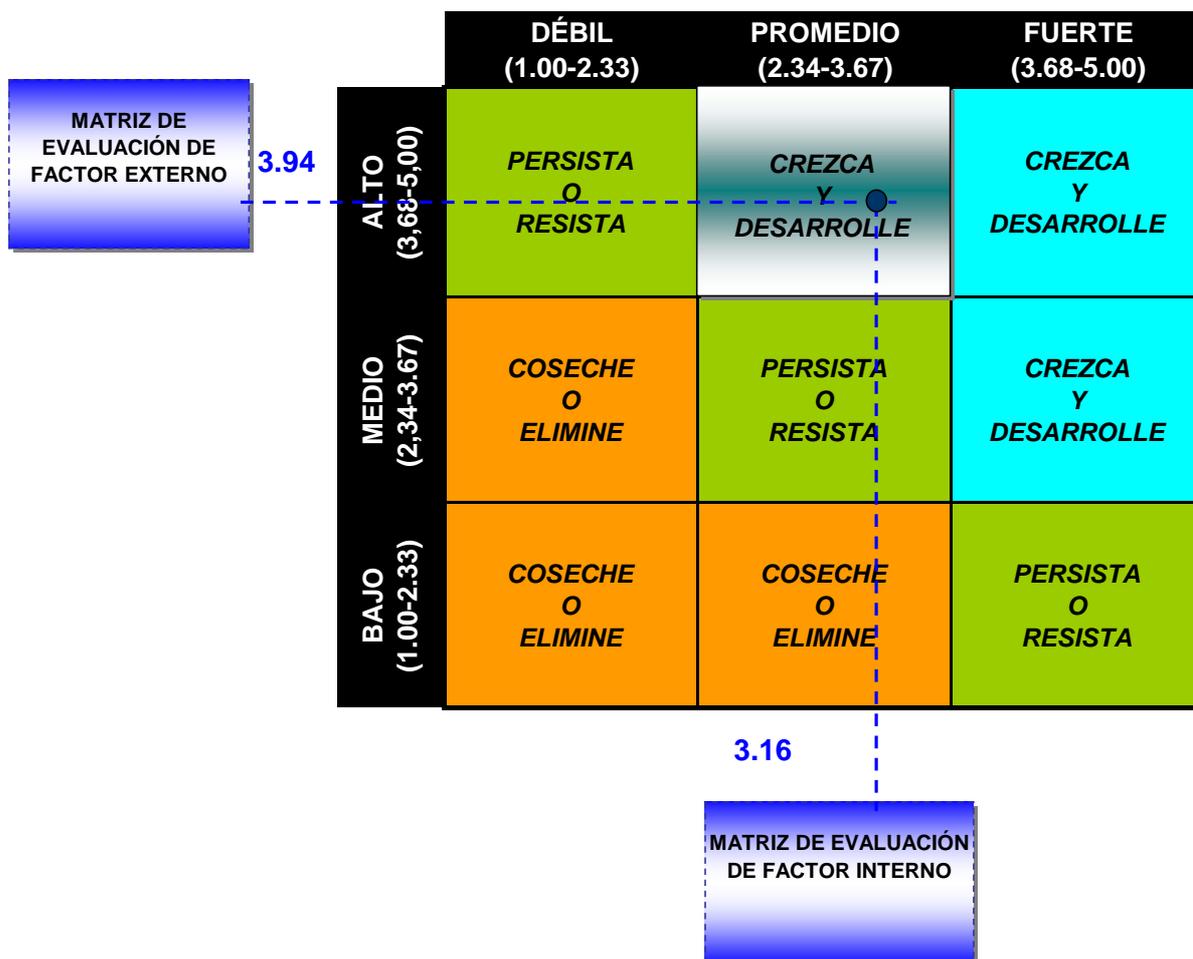
2.3.1.3.1. FORTALEZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL
			A	M	B	
NIVEL DIRECTIVO						
F1	La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones	0.05		3		0.15
NIVEL EJECUTIVO						
F2	Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.	0.05		3		0.15
NIVEL ASESOR						
F3	El Comité ALCO se reúne periódicamente con el fin analizar los índices de liquidez, y en base a esto determinar estrategias a seguir	0.03		3		0.09
NIVEL FINANCIERO						
F4	La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.	0.05	5			0.25
NIVEL OPERATIVO						
F5	El ambiente laboral que existe en la organización es agradable, permitiendo que los funcionarios y empleados se sientan comprometidos con la institución.	0.05			1	0.05
2.3.1.3.2 DEBILIDADES		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL
			A	M	B	
NIVEL DIRECTIVO						
D1	No se encuentra definido un sistema de control para resoluciones, es decir no existe un seguimiento a resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.	0.02			1	0.02
D2	El Consejo de Administración no evalúa periódicamente el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.	0.05	5			0.25
D3	Existe poco involucramiento por parte de la Gerencia General, la mayoría de actividades las delega a los Jefes Departamentales: Financiero y Riesgos.	0.02			1	0.02
D4	La Gerencia General no presenta informes periódicos de la Gestión realizada.	0.02		3		0.06
D5	La administración de la Gerencia General es bastante tradicional, lo que impide el desarrollo de nuevas ideas	0.02		3		0.06
NIVEL EJECUTIVO						
D6	La falta de un adecuado alineamiento estratégico provoca que los objetivos estratégicos no se encuentran alienados a la visión de la institución, y por ende no se encuentran claramente definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	0.05		3		0.15
D7	La falta de indicadores de gestión dificulta una adecuada evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	0.05		3		0.15
D8	No existe una unidad de la organización que se dedique a la Planificación Estratégica, es decir al diseño, desarrollo y implementación de la misma.	0.04		3		0.12
D9	No se ha determinado oficialmente un responsable para el área de control y procesos	0.02		3		0.06
D10	No existe una adecuada segregación de funciones, debido a que el oficial de cumplimiento realiza funciones de Jefe Administrativo y funge de secretaria del Consejo de Administración.	0.05		3		0.15

DEBILIDADES		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL
			A	M	B	
NIVEL EJECUTIVO						
D11	No está definido claramente el flujo de información y comunicación entre las áreas y agencias	0.03			1	0.03
D12	La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permiten medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.	0.02	5			0.1
NIVEL ASESOR						
D13	Se observa que existe un poco involucramiento por parte del Comité de Auditoría.	0.03		3		0.09
D14	No se presenta informe periodico de la Gestion realizada por el Comité de Crédito.	0.03	5			0.15
NIVEL FINANCIERO						
D15	La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia	0.05	5			0.25
D16	El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero	0.05		3		0.15
D17	La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional	0.02		3		0.06
NIVEL OPERATIVO						
D18	Existe una alta dependencia con la empresa Macosa tal asi que los requerimientos de la Institución para cambios en el Sistema Cobis no son inmediatos.	0.03		3		0.09
D19	La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.	0.04	5			0.2
D20	El poco impulso de afiliación de nuevos socios, debido la poca gestión de las oficinas operativas para reactivar a los socios inactivos	0.01		3		0.03
D21	No existe un plan de capacitación anual que permita establecer a que áreas demandan de adquirir nuevos conocimientos	0.04			1	0.04
D22	La Cooperativa no tiene definida claramente cuales son sus procesos gobernantes, operativos y de apoyo.	0.04		3		0.12
D23	El sistema de quejas de la Institución no es adecuado, debido a que no se mide oportunamente el servicio que proporciona la Cooperativa	0.04		3		0.12
TOTAL		1	30	51	5	3.16

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.3.1.4. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

TABLA 2.12: MATRIZ INTERNA – EXTERNA



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	INTERNO
PODER DE NEGOCIACIÓN	EXTERNO
MATRIZ INTERNA	3.16
MATRIZ EXTERNA	3.94

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA LTDA., debe **crecer y/o desarrollar**, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas que se le presenta del entorno externo; y desarrollando sus fortalezas y desechando sus debilidades internas.

2.3.1.5. MATRICES DE PRIORIZACIÓN

TABLA 2.13: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES

		EXISTE RELACIÓN	1													
		NO EXISTE RELACIÓN	0	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	PR	%
		NEUTRA	0.5													
ECONÓMICO																
O1	Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector público, educación.			0.5	1	1	1	0	0	0	0	1	1	5.5	0.18	17.74
O2	La tendencia de las tasas de interés activa a la baja permite que las instituciones financieras sean más competitivas generando mayores niveles de ingresos.			1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0.05	4.84
SOCIAL																
O3	La reducción del desempleo permite mejorar la calidad de vida de la población Ecuatariana, lo que puede ocasionar que sus ahorros sean depositados en las Instituciones Financieras			0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0.05	4.84
O4	La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución			0	0	1	0.5	1	0	0	0	1	1	4.5	0.15	14.52
TECNOLÓGICO																
O5	Existe a disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware.			0	0	0	1	0.5	0	0	0	1	1	3.5	0.11	11.29
DEMOGRÁFICO																
O6	En la Provincia de Pichincha según proyecciones del INEC, la población que mayor tasa de crecimiento tiene es Quito, los mismos que podrían ser clientes de la Cooperativa.			0	1	0	0	0	0.5	0	0	1	1	3.5	0.11	11.29
PROVEEDORES																
O7	La mayoría de proveedores consideran que existe una adecuada atención proporcionada por parte de la Cooperativa, lo que podría facilitar realizar alianzas estratégicas.			0	0	0	0	0	0	0.5	1	0	0	1.5	0.05	4.84
O8	Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer una buena negociación con los proveedores.			0	0	0	0	0	0	1	0.5	1	0	2.5	0.08	8.06
CLIENTES																
O9	Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones			0	0	0	0	0	1	0	0	0.5	1	2.5	0.08	8.06
O10	Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro médico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.			0	0	0	1	1	1	0	0	1	0.5	4.5	0.15	14.52
SUMA TOTAL													31	1	100	

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 2.14: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS

EXISTE RELACIÓN	1
NO EXISTE RELACIÓN	0
NEUTRA	0.5

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	SUMA	PR	%
ECONÓMICO																								
A1	El aumento ligero de la inflación provocaría un incremento de la cartera vencida, por la disminución de la capacidad de pago de los socios y clientes.	0.5	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.5	0.044	4.42
A2	Disminución de Depósitos a la Vista y Plazo, provocado por el encarecimiento de vida de los socios.	1	0.5	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.5	0.044	4.42
A3	La tendencia de las tasas de interés pasivas a la baja, ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes.	1	1	0.5	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.5	0.044	4.42
LEGAL																								
A4	El Decreto 354 sobre el régimen económico, faculta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a devolver los Certificados de Aportación Comunes a los socios y clientes, afectando a la liquidez y al patrimonio técnico de la Institución.	0	0	0	0.5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	0.031	3.06
A5	La aplicación de la resolución No. JB-2006-902 del 6 de julio del 2006, del prorrateo de las comisiones afectaría a los ingresos financieros que desencadena en utilidades del negocio, es decir en los niveles de rentabilidad	0	0	0	1	0.5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	0.031	3.06
POLÍTICO																								
A6	La tendencia del Riesgo País esta a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro de dichas empresas.	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.5	0.058	5.78
A7	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad e incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.5	0.058	5.78
SOCIAL																								
A8	El aumento del subempleo provoca que la población económicamente activa trabaje en actividades de baja productividad, alcanzando ingresos no adecuados, lo que puede ocasionar un aumento de la cartera vencida	1	1	1	0	1	1	1	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	0.051	5.10
A9	La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa	1	1	1	0	1	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	0.051	5.10
MERCADO																								
A10	La Institución al operar dentro de un mercado de competencia perfecta, al existir un gran número de competidores, provoca que la participación de la Cooperativa dentro del mercado se disminuya.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5.5	0.037	3.74

EXISTE RELACIÓN	1
NO EXISTE RELACIÓN	0
NEUTRA	0.5

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	SUMA	PR	%
PROVEEDORES																							
A11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0.5	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5.5	0.037	3.74
CLIENTES																							
A12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0.5	1	1	1	1	1	0	0	0	7.5	0.051	5.10
A13	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0.5	1	1	1	1	0	0	0	7.5	0.051	5.10
A14	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0.5	1	1	1	0	0	0	7.5	0.051	5.10
A15	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0.5	1	1	0	0	0	7.5	0.051	5.10
A16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0.5	1	0	0	0	6.5	0.044	4.42
A17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0.5	1	0	0	7.5	0.051	5.10
COMPETENCIA																							
A18	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	10.5	0.071	7.14
A19	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	10.5	0.071	7.14
A20	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	10.5	0.071	7.14
SUMA TOTAL																					147	1	100

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

		1																										
EXISTE RELACIÓN		0																										
NO EXISTE RELACIÓN		0.5																										
NEUTRA			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	SUMA	PR	%
NIVEL DIRECTIVO																												
D12	La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permiten medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.5	0.07	6.75
NIVEL ASESOR																												
D13	Se observa que existe un poco involucramiento por parte del Comité de Auditoría.		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5	0.02	1.61	
D14	No se presenta informe periódico de la Gestión realizada por el Comité de Crédito.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0.01	0.96	
NIVEL FINANCIERO																												
D15	La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.5	0.10	9.97	
D16	El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14.5	0.09	9.32	
D17	La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.5	0.10	9.97	
NIVEL OPERATIVO																												
D18	Existe una alta dependencia con la empresa Macosa tal así que los requerimientos de la Institución para cambios en el Sistema Cobis no son inmediatos.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	5.5	0.04	3.54	
D19	La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.		1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	12.5	0.08	8.04	
D20	El poco impulso de afiliación de nuevos socios, debido la poca gestión de las oficinas operativas para reactivar a los socios inactivos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7.5	0.05	4.82	
D21	No existe un plan de capacitación anual que permita establecer a que áreas demandan de adquirir nuevos conocimientos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6.5	0.04	4.18	
D22	La Cooperativa no tiene definida claramente cuales son sus procesos gobernantes, operativos y de apoyo.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6.5	0.04	4.18	
D23	El sistema de quejas de la Institución no es adecuado, debido a que no se mide oportunamente el servicio que proporciona la Cooperativa		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	6	0.04	3.86	
			SUMA TOTAL																							155.5	1.00	100.00

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

2.3.1.6. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA

TABLA 2.17: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">IMPACTO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 5= ALTO 3= MEDIO 1 = BAJO </div>		OPORTUNIDADES	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	DEMOGRÁFICO	PROVEEDORES	CLIENTES	SUMATORIA	PRIORIDADES	
		O1	O4	O5	O6	O8	O9	O10			
FORTALEZAS											
NIVEL DIRECTIVO											
La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones		F1	5	5	3	1	3	3	3	23	1
NIVEL EJECUTIVO											
Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.		F2	3	3	3	0	3	3	3	18	3
NIVEL FINANCIERO											
La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.		F4	3	3	1	3	1	5	3	19	2
NIVEL OPERATIVO											
El ambiente laboral que existe en la organización es agradable, permitiendo que los funcionarios y empleados se sientan comprometidos con la institución.		F5	3	3	3	1	3	3	1	17	
TOTAL			14	14	10	5	10	14	10	77	
PRIORIDADES			1	2	4		6	3	7		

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ} \times 100\%}{\text{NIVEL MAYOR IMPACTO} * \text{No FILAS} * \text{No COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{77 \times 100\%}{5 * 4 \text{FILAS} * 7 \text{ COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = 55\%$$

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz "FO", las fortalezas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., apoyarán en un 55 % en el aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.



TABLA 2.18: MATRIZ DE ÁREA DE RESPUESTA ESTRATÉGICA

<p style="text-align: center;">IMPACTO</p> <p>5 = ALTO 3= MEDIO 1 = BAJO</p>		<p>AMENAZAS El aumento ligero de la inflación provocaría un incremento de la cartera vencida, por la disminución de la capacidad de pago de los socios y clientes. Disminución de Depósitos a la Vista y Plazo, provocado por el encarecimiento de vida de los socios. La tendencia de las tasas de interés pasivas a la baja, ocasionaría una disminución en las captaciones, por los pocos niveles de rentabilidad para los socios y clientes. POLÍTICO La tendencia del Riesgo País esta a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro de dichas empresas. Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad y incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones. SOCIAL El aumento del subempleo provoca que la población económicamente activa trabaje en actividades de baja productividad, alcanzando ingresos no adecuados, lo que puede ocasionar un aumento de la cartera vencida. La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa. CLIENTES La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta el momento. Si bien es cierto hay un poco porcentaje que considera que los productos y servicios de la Cooperativa no satisfacen sus necesidades, el no tomar medidas de mejora de productos y servicios provocaría una pérdida del mercado actual. El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual. El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestros clientes actuales. El 63% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financieras. El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incrementa su nivel de endeudamiento.</p>																			
		A1	A2	A3	A6	A7	A8	A9	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20				
FORTALEZAS																					
NIVEL DIRECTIVO																					
La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones	F1	1	1	1	1	1	1	1	1									32	3		
NIVEL EJECUTIVO																					
Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.	F2	1	1	1	3	1	1	3										38	1		
NIVEL FINANCIERO																					
La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.	F4	1	1	3	5	3	3	1										38	2		
NIVEL OPERATIVO																					
El ambiente laboral que existe en la organización es agradable, permitiendo que los funcionarios y empleados se sientan comprometidos con la institución.	F5	1	1	1	1	1	1	1										16			
TOTAL		4	4	6	10	6	0	6	6	0	8	10	12	10	10	6	0	8	8	10	124
PRIORIDADES					3						6	4	1	2	6			7	8	5	

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ} \times 100\%}{\text{NIVEL MAYOR IMPACTO} * \text{No FILAS} * \text{No COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{124 \times 100\%}{5 * 4 \text{FILAS} * 16 \text{COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = 39\%$$

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz "FA", las fortalezas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., minimizan en un 39% los efectos de las amenazas que se le presentan a la institución.

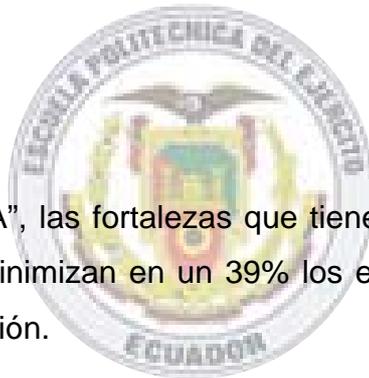


TABLA 2.19: MATRIZ DE ÁREA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

DEBILIDADES	INCIDENCIA										SUMATORIA	PRIORIDAD
	OPORTUNIDADES	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	DEMOGRÁFICO	PROVEEDORES	CLIENTES					
		01	04	05	06	08	09	010				
NIVEL DIRECTIVO												
No se encuentra definido un sistema de control para resoluciones, es decir no existe un seguimiento a resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.	D1	1	3	1	1	3	1	1	11	8		
El Consejo de Administración no evalúa periódicamente el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.	D2	1	1	1	1	1	1	1	7			
Existe poco involucramiento por parte de la Gerencia General, la mayoría de actividades las delega a los Jefes Departamentales: Financiero y Riesgos.	D3	3	1	1	1	1	1	1	9			
La Gerencia General no presenta informes periódicos de la Gestión realizada.	D4	1	1	1	1	1	1	1	7			
La administración de la Gerencia General es bastante tradicional, lo que impide el desarrollo de nuevas ideas	D5	1	1	1	1	1	1	1	7			
NIVEL EJECUTIVO												
La falta de un adecuado alineamiento estratégico provoca que los objetivos estratégicos no se encuentran alienados a la visión de la institución, y por ende no se encuentran claramente definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	D6	1	3	1	1	1	3	3	13	4		
La falta de indicadores de gestión dificulta una adecuada evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	D7	1	3	1	1	1	3	3	13	5		
No existe una unidad de la organización que se dedique a la Planificación Estratégica, es decir al diseño, desarrollo e implementación de la misma.	D8	3	1	1	1	3	1	1	11	7		
No se ha determinado oficialmente un responsable para el área de control y procesos	D9	1	1	1	1	1	1	1	7			
No existe una adecuada segregación de funciones, debido a que el oficial de cumplimiento realiza funciones de Jefe Administrativo y funge de secretaria del Consejo de Administración.	D10	1	1	1	1	1	1	1	7			
No está definido claramente el flujo de información y comunicación entre las áreas y agencias	D11	1	1	1	1	1	1	1	7			
La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permiten medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.	D12	1	1	1	1	1	1	1	7			
NIVEL FINANCIERO												
La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo	D15	3	3	3	3	3	1	1	17	2		
El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero	D16	3	3	3	3	1	3	3	19	1		
La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional	D17	3	3	3	3	1	1	1	15	3		
NIVEL OPERATIVO									0			
La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.	D19	1	3	3	1	1	1	1	11	6		
TOTAL		26	0	30	0	24	0	22	0	22	22	169
PRIORIDADES		2	1	3								

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ} \times 100\%}{\text{NIVEL MAYOR IMPACTO} * \text{No FILAS} * \text{No COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{169 \times 100\%}{5 * 16 \text{FILAS} * 7 \text{COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = 30\%$$

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz "DO", las debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., limitan en un 30.0 % el acceso a las oportunidades que se le presentan a la empresa.



INCIDENCIA																								
		5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO																						
DEBILIDADES		AMENAZAS	ECONÓMICO																		SOCIAL			
			A1	A2	A3	A6	A7	A8	A9	CLIENTES		A12	A13	A14	A15	A16	A17	COMPETENCIA		A18	A19	A20	SUMATORIA	PRIORIZACIÓN
NIVEL EJECUTIVO																								
No existe una adecuada segregación de funciones, debido a que el oficial de cumplimiento realiza funciones de Jefe Administrativo y funge de secretaria del Consejo de Administración.		D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	18			
No está definido claramente el flujo de información y comunicación entre las áreas y agencias		D11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	20			
La inexistencia de controles en todos los procesos institucionales no permiten medir la gestión del personal, provocando un inadecuado aprovechamiento de los recursos.		D12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14			
NIVEL FINANCIERO																								
La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo		D15	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	32	3		
El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero		D16	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	28	5		
La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional		D17	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	32	2		
NIVEL OPERATIVO																								
La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.		D19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14			
TOTAL PRIORIDADES			18	18	18	22	32	22	28	0	30	26	20	24	32	29	29	31	359					
							1		5		2		8		3		6	7	4					

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ} \times 100\%}{\text{NIVEL MAYOR IMPACTO} * \text{No FILAS} * \text{No COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{359 \times 100\%}{5 * 16 \text{FILAS} * 16 \text{COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = 28\%$$

ANÁLISIS

De acuerdo a la Matriz "DA", las debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., tienen un 28% de maximización o vulnerabilidad, frente a las amenazas que se le presentan a la empresa.



2.3.1.8 MATRIZ DE SÍNTESIS

TABLA 2.21: MATRIZ DE SÍNTESIS

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	O1	Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector público, educación.	A6	La tendencia del Riesgo País esta a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro de dichas empresas.
		O4	La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución	A7	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad e incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.
		O5	Existe a disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware	A9	La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa
		O8	Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer un buena negociación con los proveedores.	A12	La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta al momento.
		O9	Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones	A13	Un poco porcentaje que considera que los productos y servicios de la Cooperativa no satisfacen sus necesidades, el no tomar medidas de mejora de productos y servicios provocaría una pérdida del mercado actual
		O10	Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro médico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.	A14	El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual
				A15	El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestro clientes actuales.
				A16	El 53% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financiera
				A17	El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incremente su nivel de morosidad
				A18	La competencia ofrece una variedad de productos y servicios que la Cooperativa como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, fondo mortuario, etc.
		A19	Montos competitivos de los productos de colocación y captación de competencia con relación a los ofertados por la Cooperativa.		
		A20	Las instituciones financieras tienen establece estrategias agresivas de mercado como publicidad y promociones		
FORTALEZAS		FORTALEZAS- OPORTUNIDADES (FO)		FORTALEZAS- AMENAZAS (FA)	
F1	La mayoría de los integrantes del nuevo Consejo de Administración son personas profesionales, lo que permite una adecuada toma de decisiones			E6	(F1-F2) = A6 Diversificar el crédito privilegiando al sector público y a los sectores de mayor desarrollo y expansión
F2	Un adecuado liderazgo de los Jefes departamentales permite que las decisiones se tomen oportunamente, estableciéndose los lineamientos y directrices de los proyectos.	E1	(F2-F1) = O1 Desarrollar nuevos productos orientados al sector de la construcción para ampliar la cartera de la vivienda	E7	(F1-F2-F4) = A7 Fortalecer los niveles de liquidez y solvencia de la entidad
F4	La estructura de los pasivos tiene una importante participación en los depósitos a la vista con el 62%, en virtud de que el costo financiero es inferior en relación a las otras captaciones.	E2	(F2-F1) = O1 Incrementar el nivel de colocación de microcrédito en sectores de mayor expansión para mejorar la rentabilidad	E8	(F1-F2-F4) = A13 Actualización permanente de los productos y servicios existentes acorde a las necesidades del cliente
		E3	(F1-F2) = (O5-O9-O10) Desarrollar nuevos servicios financieros con tecnología de punta	E9	(F1-F2) = A12 Realizar una Campaña de reactivación de cuentas inactivas
		E4	(F1-F2) = O8 Establecer alianzas estrategias con los proveedores, con el fin de disminuir costos y garantizar el servicio de los socios	E10	(F1-F2) = A14 Desarrollo y automatización de procesos de la Institución
		E5	(F1-F2-F4) = O4 Implementar servicio de remesas que permitan recibir y enviar recursos del exterior	E11	(F1-F2) = (A13-A14-A15) Implementación de un sistema periódico de medición de la satisfacción del cliente
				E12	(F1-F2-F4) = (A18-A19-A20) Realizar un plan de publicidad y promoción

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANALISIS EXTERNO	O1	Colocar créditos en sectores de mayor expansión como el de la vivienda, microempresarial, el sector publico, educación.	A6	La tendencia del Riesgo País esta a la alza, reduce la inversión extranjera lo que dificulta la expansión de los sectores productivos, disminuyendo la capacidad de ahorro de dichas empresas.	
	O4	La entrada de remesas permite a la Cooperativa crear productos y servicios para los emigrantes y aumentar de esta manera la rentabilidad de la institución	A7	Es probable que el Ecuador pase por fuertes conflictos políticos durante el primer semestre del 2007, provocando inestabilidad y incertidumbre en el país, disminuyendo el nivel de colocaciones y captaciones.	
	O5	Existe a disposición del mercado nacional tecnología de punta para el desarrollo de productos y gestión administrativa, tanto en comunicaciones, redes, software y hardware	A9	La situación del país obliga a los ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades de crecer económicamente, afectando a la recuperación de la cartera si el socio tiene un préstamo en la Cooperativa	
	O8	Aprovechar la imagen de la Cooperativa para establecer un buena negociación con los proveedores.	A12	La Cooperativa tiene un total de 91.879 socios, de los cuales el 41% son socios activos y el 59% son socios inactivos, por lo que se podría perder el mercado captado hasta al momento.	
	O9	Aprovechar la imagen que proyecta la Cooperativa a los socios y clientes, ya que ellos consideran que la institución es segura lo que permite alcanzar mayores niveles de captaciones	A13	Un poco porcentaje que considera que los productos y servicios de la Cooperativa no satisfacen sus necesidades, el no tomar medidas de mejora de productos y servicios provocaría una pérdida del mercado actual	
	O10	Apertura por parte de los socios para el desarrollo de nuevos productos y servicios como: seguro medico, tarjetas de débito, fondo de cesantía, etc.	A14	El 64% de la población objeto de estudio considera que el crédito se ha otorgado medianamente rápido (2 semanas) y demorado (más de dos semanas) en dos semanas lo que podría ocasionar una pérdida del segmento actual	
			A15	El 26% no ahorran en la Cooperativa porque tienen cuentas en otras instituciones financieras lo que provocaría una reducción de nuestro clientes actuales.	
			A16	El 53% de la población objeto de estudio menciona que tienen cuentas en otras instituciones financieras y esto se debe principalmente por la cobertura, calidad del servicio, ubicación, montos atractivos, atributos que tienen otras instituciones financiera	
			A17	El bajo nivel de ingresos de los socios podría provocar que la Cooperativa incremente su nivel de morosidad	
			A18	La competencia ofrece una variedad de productos y servicios que la Cooperativa como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, fondo mortuario, etc.	
		A19	Montos competitivos de los productos de colocación y captación de competencia con relación a los ofertados por la Cooperativa.		
		A20	Las instituciones financieras tienen establece estrategias agresivas de mercado como publicidad y promociones		

DEBILIDADES		DEBILIDADES- OPORTUNIDADES (DO)		DEBILIDADES- AMENAZAS(DA)	
D1	No se encuentra definido un sistema de control para resoluciones, es decir no existe un seguimiento a resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.	E13	D1 = (O1-O4-O5-O8) Determinar un sistema de control de resoluciones emitidas para colocaciones y captaciones.		
D2	El Consejo de Administración no evalúa periódicamente el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.	E14	D2 = (O1-O4-O5) Desarrollar un sistema de indicadores de gestión para una adecuada evaluación del Plan Estratégico.	E22	D2 = A14 Implementar un sistema para medir la productividad de los oficiales de crédito.
D3	Existe poco involucramiento por parte de la Gerencia General, la mayoría de actividades las delega a los Jefes Departamentales: Financiero y Riesgos.	E15	(D1-D2-D6) = (O4-O10) Definir una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial.	E23	D2 = (A18-A19) Establecimiento de un sondeos periodico de la competencia.
D6	La falta de un adecuado alineamiento estratégico provoca que los objetivos estratégicos no se encuentran alienados a la visión de la institución, y por ende no se encuentran claramente definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	E16	D3 = O5 Desarrollar un plan de capacitación para adaptarse a las necesidades de los socios y clientes.	E24	D16 = (A18-A19-A20) Incrementar la participación de mercado.
D7	La falta de indicadores de gestión dificulta una adecuada evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.	E17	D6 = (O1-O5-O6) Alinear los objetos departamentales vs los objetivos institucionales.	E25	D17 = A16 Apertura de nuevas agencias.
D8	No existe una unidad de la organización que se dedique a la Planificación Estratégica, es decir al diseño, desarrollo e implementación de la misma.	E18	D8 = O10 Reasignación de las funciones de la Planificación Estratégica a una unidad determinada para prevalecer la imagen de la Cooperativa	E26	D20 = (A12-A13-A14-A15-A16) Desarrollo de un sistema de información Gerencial.
D15	La falta de crecimiento de la Cooperativa por debajo del sistema, le resta participación en el mercado y competitividad. Inclusive puede afectarse la supervivencia en el largo plazo	E19	D16 = (O9-O10) Impulsar nuevos productos de captación a largo plazo.		
D16	El poco crecimiento del patrimonio afecta la solidez y seguridad institucional, se ve obligada a captar recursos monetarios con mayor costo financiero	E20	D16 = (O9-O10) Incrementar el numero de socios y clientes de la institución.		
D17	La Cooperativa no cuenta con otros productos y servicios que aporten a la rentabilidad, aumentando el riesgo institucional	E21	D16-O1- O5-O9 Mejorar y optimizar los recursos administrativos y operativos para fortalece el patrimonio.		
D19	La Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que no le permite realizar una adecuada administración a la información que fluye en la Institución.				

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

ANALISIS MATRICIAL

ANALISIS EXTERNO

- Del estudio realizado se determinó que en el entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, existen factores que podría afectar al desempeño de la institución, tales como: la inestabilidad política, el riesgo país, inflación, tasas de interés, migración, leyes que afecten al sector financiero, etc.; que de no tomar medidas correctivas que hagan que el impacto sea mucho menor la empresa puede sufrir pérdidas por no adaptarse a un entorno tan cambiante, así como también se deben aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

ANALISIS INTERNO

- Del diagnóstico estratégico realizado se observó que la Cooperativa adolece de algunos factores, los cuales debe mejorar, si quiere ser más eficiente y competitivo, tales como deficiencias en la dirección, organización, segregación de funciones, falta de un sistema de información gerencial e indicadores de gestión, falta de lineamientos para el establecimiento del Plan Estratégico y evaluación del mismo, y tiene algunos puntos positivos que debería fortalecer tales como el ambiente laboral que se observa en la institución

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- Para el análisis de la competencia se tomaron algunas instituciones que por encontrarse ubicadas en la ciudad de Quito, y cerca de la Cooperativa se consideran Competencia Directa, tal como: Cooprogreso, Cotocollao, Banco Procrédito, Banco Solidario, como resultado del mismo se determinó que el factor sobresaliente de la institución es la cultura de esfuerzo solidario (cooperativismo), y relación personal con los clientes, También se

identificaron factores débiles frente a la competencia, tales como: falta de estrategias de mercadeo y disponibilidad de productos tradicionales, que se ve reflejada en el requerimiento de los socios y clientes de la Cooperativa.

Así como del análisis realizado se determino que los clientes y socios de la Cooperativa tienen cuentas en otros bancos lo que podría ocasionar una perdida del segmento actual, lo que indica que la Cooperativa debe mejorar las características de los productos y servicios que oferta.





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2010

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO

ESTRATÉGICO



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Andalucía Ltda.

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

TABLA 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Mejorando la vida de los socios y clientes, captando y colocando recursos financieros.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Personas naturales y jurídicas, con relación de independencia y dependencia de la ciudad de Quito y Pedro Vicente Maldonado.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Proporcionando seguridad financiera.

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., se dedica a mejorar la vida de los socios y clientes, captando y colocando recursos financieros destinados a las personas naturales o jurídicas, con relación de independencia o dependencia de la ciudad de Quito y Pedro Vicente Maldonado, proporcionando seguridad financiera.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La institución y sus líderes han formulado una serie de principios y valores corporativos que como reglas normen la gestión organizacional, siendo el soporte de la cultura organizacional, que inspira la vida de ANDALUCÍA.

3.2.1 PRINCIPIOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., ha definido los siguientes principios como parte de su filosofía corporativa, esto se identificó después de revisar el resultado de diferentes opiniones de los principales grupos de poder de la Institución, mismos que se mencionan a continuación.

- ✿ **ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA.** La Cooperativa es una organización voluntaria abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar nuestros servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ✿ **GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS.** La Cooperativa es una institución democrática controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.
- ✿ **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
- ✿ **AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.** La cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de

fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- ✿ **EDUCACIÓN Y FORMACIÓN.** La Cooperativa es una institución que brinda educación y entrenamiento a sus directivos, empleados y clientes.
- ✿ **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS.** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ✿ **INTERÉS POR LA COMUNIDAD.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.
- ✿ **EFICIENCIA.** En el cumplimiento de metas y objetivos, así como también en la entrega de productos y servicios.
- ✿ **RESPECTO.** La Cooperativa considera a sus clientes internos y externos, así como también reconoce, comprende y tolera las diferencias individuales, sociales y culturales
- ✿ **TRABAJO EN EQUIPO.** La Cooperativa desarrolla sus actividades diarias mediante la participación activa de cada uno de los miembros que integran la organización
- ✿ **INNOVACIÓN.** La organización fomenta y apoya la creación de nuevas ideas y buenas prácticas tanto en productos como en servicios, buscando mejorar sus niveles de competitividad.

TABLA 3.2: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA				
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS /CLIENTES	COMPETENCIA
Adhesión Voluntaria y Abierta.	X	X	-----	X	-----
Gestión Democrática por Parte de los Socios.	X	-----	-----	X	-----
Participación Económica de Los Socios.	X	X	-----	X	-----
Autonomía e Independencia.	X	X	-----	-----	X
Educación y Formación	X	X	X	X	-----
Cooperación entre Cooperativas.	X	X	-----	-----	X
Interés por la Comunidad.	X	-----	-----	X	-----
Eficiencia	X	X	X	X	-----
Respeto	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	X	-----

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

PRINCIPIOS

- Educación y formación a sus directivos, empleados y socios.
- Eficiencia en la prestación de servicios.
- Respeto y consideración al cliente externo como interno.
- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad.

3.2.2. VALORES

3.2.2.1 VALORES CORPORATIVOS ACTUALES

SOLIDARIDAD: Somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal y la comunidad, los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.

BIEN COMÚN: Entendemos que todos tenemos derechos y también obligaciones, es nuestra responsabilidad encaminarlos adecuadamente para buscar el beneficio de la mayoría.

FRATERNIDAD: Formamos una comunidad sin distinciones, que nos consideramos unidos para enfrentar retos comunes.

IGUALDAD: Creemos en que todos podemos tener similares oportunidades, no existen discriminaciones de tipo alguno, y es un aspecto de la igualdad del ser humano ante Dios.

3.2.2.2 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., ha redefinido los siguientes valores como parte de su filosofía corporativa, esto se identificó después de revisar el resultado de diferentes opiniones de los principales grupos de poder de la Institución que se menciona a continuación.

- ✿ **HONESTIDAD.** En el desarrollo de las actividades, manejando con transparencia los recursos de los socios y clientes de la Cooperativa. La honestidad involucra buena fe en la toma de decisiones y transparencia en la información, sin involucrarse en ningún tipo de fraude, engaño o coerción.
- ✿ **FRATERNIDAD.** Es el valor ético de la especie humana que permite el sentimiento de la hermandad entre todos los hombres y se materializa en el

respeto a los demás y en entender que todos descendemos generación tras generación de un tronco común

- ✿ **RESPONSABILIDAD.** En el cumplimiento de cada una de las acciones que realicen los miembros de la Cooperativa

- ✿ **LEALTAD.** Constituye un compromiso con la sociedad, buscar los medios adecuados para maximizar la satisfacción y necesidades de los socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

- ✿ **SOLIDARIDAD.** Conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal y la comunidad, los esfuerzos que nos lleva a mejorar las condiciones de vida.

- ✿ **CONFIDENCIALIDAD.** En el manejo adecuado de la información de nuestros socios, clientes, proveedores, empleados y directivos.

- ✿ **JUSTICIA.** Constituye la necesidad de respetar y dar a cada cliente interno y externo lo que le pertenece, es decir atribuirle a cada uno sus derechos.

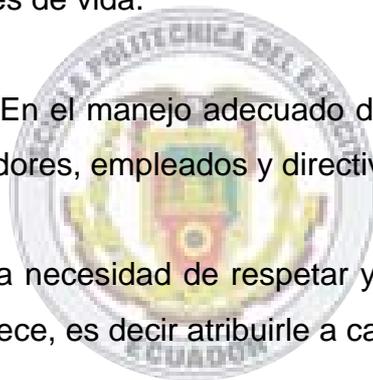


TABLA 3.3: MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

GRUPOS DE REFERENCIA					
VALORES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS /CLIENTES	COMPETENCIA
Honestidad	X	X	X	X	X
Fraternidad	X	X	-----	X	-----
Responsabilidad	X	X	X	X	-----
Lealtad	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X	-----
Confidencialidad	X	X	X	X	X
Justicia	X	X	-----	X	-----

FUENTE: COAC ANDALUCÍA.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

VALORES

- **HONESTIDAD:** En todas las actividades salvaguardando los intereses de los socios y clientes.
- **RESPONSABILIDAD:** En todas las acciones que emprendan la cooperativa.
- **LEALTAD:** Cumpliendo con el compromiso social, maximizando la satisfacción de clientes internos y externos.
- **SOLIDARIDAD:** Impulsando el desarrollo de la comunidad y del sistema cooperativista.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Manejando adecuadamente la información que dispone la institución.



3.2.3 PARADIGMAS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., ha fundamentado su Gestión Administrativa basándose a algunos arquetipos, sobre los cuales se proponen nuevos prototipos con el fin de incentivar la ruptura de viejos paradigmas fomentando el cambio de mentalidad del personal de la Institución.

TABLA 3.4: PARADIGMAS ACTUALES Y PROPUESTOS

PARADIGMAS ACTUALES	NUEVOS PARADIGMAS
Las personas que deben realizar la planificación estratégica en una institución es la alta Gerencia	El involucramiento de todo el personal de la institución en la Planificación Estratégica permite un adecuado alineamiento estratégico, difusión e implementación de la misma.

PARADIGMAS ACTUALES	NUEVOS PARADIGMAS
La partida de publicidad y promoción es un gasto para la institución.	La publicidad y promoción mejora el nivel de comunicación y satisfacción de nuestros clientes y socios.
Se requiere empleados que solo sepan seguir instrucciones.	Todo el personal es parte de las decisiones de la Cooperativa.
El personal operativo no necesita capacitarse, la alta Gerencia si, porque es quién toma las decisiones.	Todo el personal de la institución requiere y tiene derecho a capacitación.
La innovación de tecnología constituye altos costos para la empresa.	La innovación tecnológica constituye una inversión para el crecimiento de la Institución.
Las funciones están supeditadas a las personas no a los cargos.	Una estructura por procesos garantiza el seguimiento y desarrollo de cada una de las áreas de la Institución.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2.4 MISIÓN

3.2.4.1 MISIÓN ACTUAL

Administrar los recursos financieros de sus socios en forma segura, rentable y eficiente basándose en la práctica de la justicia, solidaridad y fraternidad, promoviendo la cooperación económica y social entre sus miembros, comprometida a cumplir los requisitos del sistema de Gestión de Calidad y su continuo mejoramiento, para generar e impulsar productos y servicios financieros de vanguardia orientados al mejoramiento directo de las condiciones de vida de sus socios.

3.2.4.2 MISIÓN PROPUESTA

TABLA 3.5: ELEMENTOS CLAVES

NATURALEZA DEL NEGOCIO:	Entregar productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.
RAZÓN DE EXISTIR:	Mejorar la calidad de vida de los clientes otorgando productos y servicios financieros de calidad y oportunos acorde a sus necesidades.
MERCADO AL QUE SIRVE:	Personas naturales y jurídicas de la Provincia de Pichincha.
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO O SERVICIO:	Tasas justas, Seguridad en el manejo de recursos financieros.
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO:	Preponderante.
PRINCIPIOS Y VALORES:	Honestidad y Respeto.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

MISIÓN

Ofrecemos solvencia y seguridad financiera, entregando productos y servicios financieros de calidad, otorgando créditos oportunos acorde a las exigencias del cliente y el mercado actual, en la Provincia de Pichincha, fundamentados en la honestidad y respeto, buscando mejorar la calidad de vida de los clientes internos y externos.

3.2.5 VISIÓN

3.2.5.1 VISIÓN ACTUAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., se mira para el año 2008, con una posición relevante a nivel nacional, liderando el cooperativismo nacional por la calidad e innovación de sus servicios financieros y sus sistemas administrativos, con una importante participación en el mercado financiero cooperativo del país, con altos estándares de satisfacción de sus socios y clientes, contando con un equipo de colaboradores competitivos, motivados y con profunda misión humanista.

3.2.5.2 VISIÓN PROPUESTA

TABLA 3.6: ELEMENTOS CLAVES

POSICIÓN DEL MERCADO:	Retador con una posición competitiva
TIEMPO:	3 años
ÁMBITO DEL MERCADO:	Nacional
PRODUCTOS Y SERVICIOS:	Productos y Servicios financieros de calidad
PRINCIPIOS Y VALORES:	Trabajo en equipo, eficiencia, Educación y formación

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

VISIÓN 2010

Seremos una entidad financiera con una posición competitiva a nivel nacional, entregando productos y servicios financieros de calidad, incorporando permanentemente nuevas alternativas que cubran expectativas del cliente y mercado, con personal altamente educado y formado, fundamentándonos en el trabajo en equipo y la eficiencia en la prestación de servicios para satisfacción de nuestros clientes.

3.2.6 OBJETIVOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., con el fin de alcanzar su VISIÓN 2010 ha establecido los siguientes Objetivos Corporativos y Específicos, considerados como el mecanismo para alcanzar el horizonte de la Institución.

3.2.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

TABLA 3.7: OBJETIVOS CORPORATIVOS

1	FINANZAS Y CRECIMIENTO	<i>Alcanzar una rentabilidad sobre los activos similar al promedio del Sistema Cooperativo, privilegiando el crédito de alta rotación y reduciendo costos.</i>
		<i>Lograr una participación de mercado del 4% del Sistema Cooperativo para el año 2009, incrementando la colocación y captación mediante el posicionamiento en segmentos de mercado actuales.</i>
2	CLIENTES Y MERCADO	<i>Lograr un nivel de satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa del 85%, mediante la reactivación de clientes y mejoramiento de las características de los productos y servicios.</i>
		<i>Lograr que la Cooperativa sea percibida como una de las más rápidas en la concesión de créditos del Sistema Cooperativo, innovando y creando nuevos productos y servicios.</i>
3	PROCESOS INTERNOS	<i>Fortalecer la estructura organizacional, procesos y procedimientos de cada una de las áreas que permita alinear y gestionar la estrategia empleada.</i>
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<i>Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación con el fin de mejorar los niveles de crecimiento de la Institución, dotando al personal con herramientas que permitan una adecuada gestión administrativa.</i>

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.6.2.1 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

TABLA 3.8: DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

1	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CLIENTE Y MERCADO	E1	(F2-F1) = O1 Desarrollar nuevos productos orientados al sector de la construcción para ampliar la cartera de la vivienda
2	GESTIÓN DE CRÉDITO	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E2	(F2-F1) = O1 Incrementar el nivel de colocación de micro crédito en sectores de mayor expansión para mejorar la rentabilidad
3	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CLIENTE Y MERCADO	E3	(F1-F2) = (O5-O9-O10) Desarrollar nuevos servicios financieros con tecnología de punta
4	PROVEEDORES	PROCESOS INTERNOS	E4	(F1-F2) = O8 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, con el fin de disminuir costos y garantizar el servicio de los socios
5	GESTIÓN DE CAPTACIONES	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E5	(F1-F2-F4) = O4 Implementar servicio de remesas que permitan recibir y enviar recursos del exterior
6	GESTIÓN DE CRÉDITO	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E6	(F1-F2) = A6 Diversificar el crédito privilegiando al sector público y a los sectores de mayor desarrollo y expansión
7	LIQUIDEZ Y SOLVENCIA FINANCIERA	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E7	(F1-F2-F4) = A7 Fortalecer los niveles de liquidez y solvencia de la entidad
8	CALIDAD DEL PRODUCTO	CLIENTE Y MERCADO	E8	(F1-F2-F4) = A13 Actualización permanente de los productos y servicios existentes acorde a las necesidades del cliente
9	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CLIENTE Y MERCADO	E9	(F1-F2) = A12 Realizar una Campaña de reactivación de cuentas inactivas
10	GESTIÓN DE SERVICIOS	CLIENTE Y MERCADO	E10	(F1-F2) = A14 Desarrollo y automatización de procesos de la Institución
11	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CLIENTE Y MERCADO	E11	(F1-F2) = (A13-A14-A15) Implementación de un sistema periódico de medición de la satisfacción del cliente
12	GESTIÓN DE CAPTACIONES	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E12	(F1-F2-F4) = (A18-A19-A20) Realizar un plan de publicidad y promoción
13	NORMATIVA	PROCESOS INTERNOS	E13	D1 = (O1-O4-O5-O8) Determinar un sistema de control de resoluciones emitidas para colocaciones y captaciones

14	PLANIFICACIÓN	PROCESOS INTERNOS	E14	D2 = (O1-O4-O5) Desarrollar un sistema de indicadores de gestión para una adecuada evaluación del Plan Estratégico
15	GESTIÓN DE PROCESOS	PROCESOS INTERNOS	E15	(D1-D2-D6) = (O4-O10) Definir una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial
16	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	E16	D3 = O5 Desarrollar un plan de capacitación para adaptarse a las necesidades de los socios y clientes.
17	PLANIFICACIÓN	PROCESOS INTERNOS	E17	D6 = (O1-O5-O6) Alinear los objetos departamentales vs. los objetivos institucionales
18	PLANIFICACIÓN	PROCESOS INTERNOS	E18	D8 = O10 Reasignación de las funciones de la Planificación Estratégica a una unidad determinada para prevalecer la imagen de la Cooperativa
19	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CLIENTE Y MERCADO	E19	D16 = (O9-O10) Impulsar nuevos productos de captación a largo plazo
20	COBERTURA	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E20	D16 = (O9-O10) Incrementar el número de socios y clientes de la institución
21	COSTOS Y GASTOS	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E21	D16-O1- O5-O9 Mejorar y optimizar los recursos administrativos y operativos para fortalece el patrimonio
21	PRODUCTIVIDAD	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	E22	D2 = A14 Implementar un sistema para medir la productividad de los oficiales de crédito
22	PRECIO	CLIENTE Y MERCADO	E23	D2 = (A18-A19) Establecimiento de un sondeo periódico de la competencia
23	COBERTURA	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E24	D16 = (A18-A19-A20) Incrementar la participación de mercado
24	COBERTURA	FINANCIERA Y CRECIMIENTO	E25	D17 = A16 Apertura de nuevas agencias
25	TECNOLOGÍA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	E26	D20 = (A12-A13-A14-A15-A16) Desarrollo de un sistema de información Gerencial

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.9: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA Y CRECIMIENTO	1. Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.			X
	2. Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.		X	
	3. Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias.			X
	4. Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios.		X	
	5. Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.		X	
CLIENTES Y MERCADO	6. Incrementar los depósitos a plazo fijo ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.	X		
	7. Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.		X	
	8. Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la competencia.			X
	9. Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes		X	
	10. Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar las quejas de la institución.	X		
PROCESOS INTERNOS	11. Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.		X	
	12. Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.		X	
	13. Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.		X	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAZO		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
	14. Fortalecer los procesos de relación con los clientes		X	
	15. Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa		X	
	16. Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.		X	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	17. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.	X		
	18. Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.		X	
	19. Mejorar la productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	X		

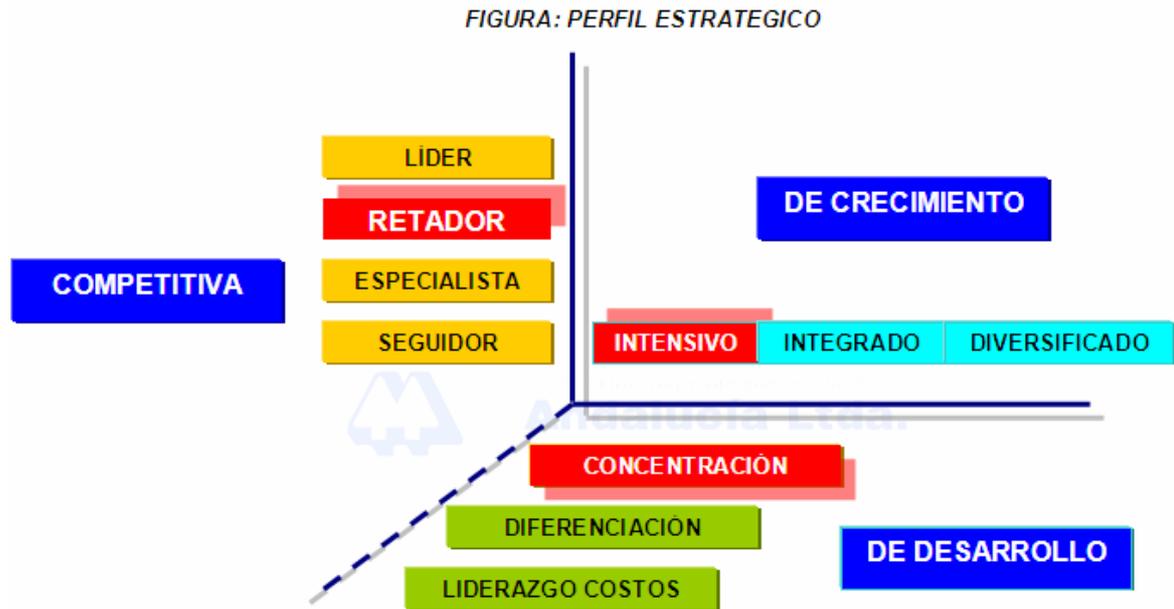
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ



3.2.7. ESTRATEGIA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., con el fin de determinar el camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados o propuestos, a determinado las siguientes estrategias.

3.2.7.1 DEFINICION DE ESTRATEGIA CORPORATIVA



FUENTE: GESTIÓN ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.10: ESTRATEGIA DE DESARROLLO

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJAS
DESARROLLO	CONCENTRACIÓN	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado	Verificar necesidades del negocio como: aumentar el número de clientes, competir en un mercado relativamente homogéneo	Generar fidelidad de nuestros cooperados Incrementar la cuota de mercado

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.11: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJAS
CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través de la introducción de sus productos en nuevos mercados con el afán de ofrecer un mejor producto y servicio.	Creación de nuevos productos para atender al mercado actual	Satisfacer las necesidades cambiantes de los cooperados

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.12: ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICIÓN	APLICACIÓN	VENTAJAS
COMPETITIVA	RETADORA	Esta estrategia se caracteriza por atacar al líder, a pesar de que su posicionamiento dentro del mercado no es dominante.	Evaluar la disponibilidad de recursos existentes para enfrentar al líder	Se puede implantar esta estrategia sin que el líder lo note

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar una entidad retadora, ofreciendo productos y servicios con cualidades distintas, a sus socios y clientes actuales, que la diferencien de la competencia, introduciendo nuevos productos y servicios al mercado

3.2.8. PROPUESTA DE VALOR

FIGURA 3.1: PROPUESTA DE VALOR DEL ACCIONISTA

PERSPECTIVA FINANCIERA



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.13: PROPUESTA DE VALOR DEL ACCIONISTA

ESTRATEGIA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO	Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.
PRODUCTIVIDAD DE MEDIANO PLAZO	Optimización de los recursos financieros y operativos de la entidad.
PRODUCTIVIDAD DE LARGO PLAZO	Rentabilidad sostenida con relación a los activos de la entidad.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 3.2: PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE
PERSPECTIVA CLIENTES



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.14: PROPUESTA DE VALOR DEL CLIENTE

ATRIBUTOS	COMPETITIVO	DIFERENTES	PROPUESTA DE VALOR
PRECIO	X		Mantener políticas de precios competitivos, manteniendo una ventaja competitiva en el mercado.
CALIDAD	X		Ofrecer productos y servicios financieros de calidad, diseño y promoción, con un 85% de satisfacción de los clientes y socios.
TIEMPO	X		Mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de créditos y en la innovación de productos y servicios financieros.

ATRIBUTOS	COMPETITIVO	DIFERENTES	PROPUESTA DE VALOR
FUNCIONALIDAD		X	Incrementar el portafolio de productos y servicios, impulsando el uso de redes electrónicas a nivel nacional e internacional.
SERVICIO		X	Ser más eficiente dando atención oportuna a los reclamos de los clientes y socios.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 3.3: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS INTERNOS
PERSPECTIVA INTERNA



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 3.15: PROPUESTA DE VALOR DE PROCESOS

ESTRATEGIA INTERNA	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACIÓN	Desarrollar procesos que permitan incorporar las necesidades de los socios y clientes a los productos y servicios potenciales y actuales.
ENFOQUE AL CLIENTE	Desarrollar e implementar procesos que permitan dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externos.
OPERATIVOS	Fortalecer la calidad en operaciones, reduciendo tiempos de ciclo del producto y aprovechando la capacidad instalada.
REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos para la administración integral de riesgos.
REGULATORIOS	Mejorar los procesos para la certificación de proveedores.

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ



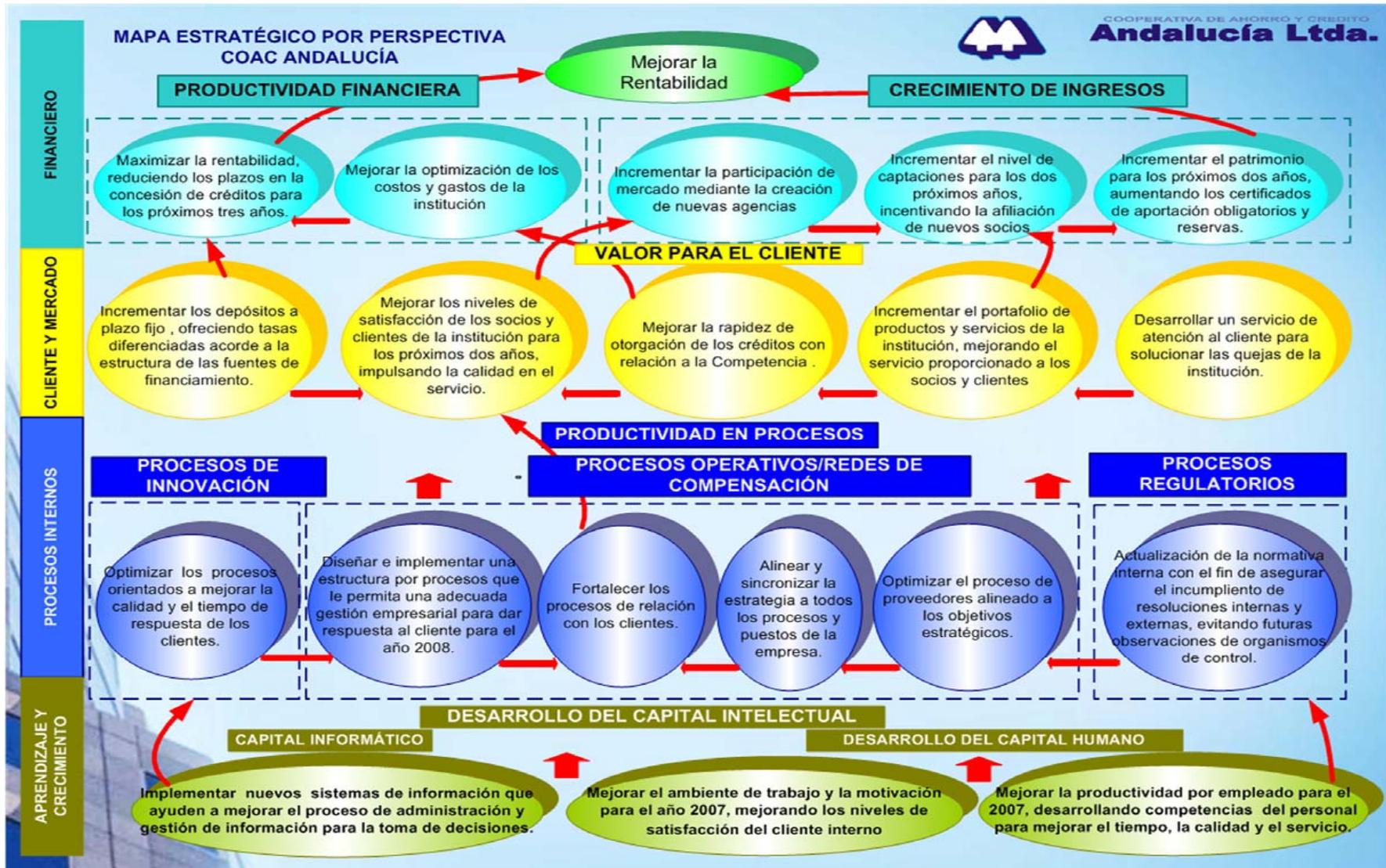
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

TABLA 3.16: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	PROPUESTA DE VALOR
CULTURA	Desarrollar una cultura organizacional de ejecución del plan estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
COMPETENCIAS ENFOCADAS	Desarrollo de las capacidades del personal enfocadas a cumplir los objetivos y estrategias de la institución.
CAPITAL HUMANO	Lograr la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y carrera, proporcionándoles un justo reconocimiento a su desempeño.
CAPITAL INFORMÁTICO	Implementar herramientas de información gerencial que permitan tomar oportunas decisiones y contar con una base de datos actualizada de los socios y clientes.

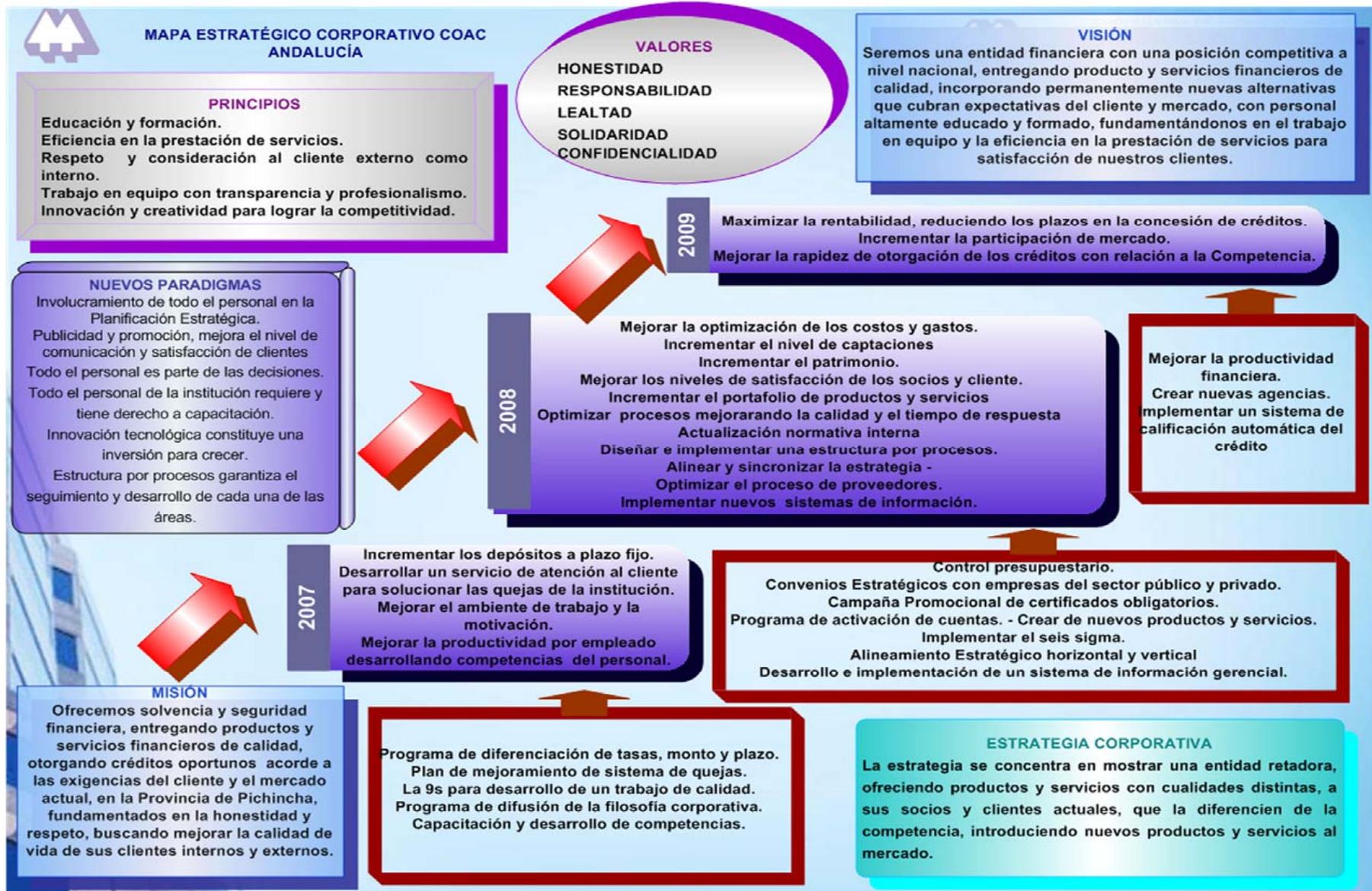
ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2.8.1. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS (3.4.)



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

3.2.8.2. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO (3.5)



ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2010

CAPITULO IV

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Andalucía Ltda.
COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPITULO IV

4 BALANCED SCORECARD

4.1 DESARROLLO DE LAS 3M' S

El Balanced Scorecard requiere el desarrollo de medidas, metas y medios para medir los objetivos estratégicos.

4.1.1 MEDIDA

Es la forma en la que se va a evaluar los objetivos estratégicos, estableciendo indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos, nivel de desempeño actual.

4.1.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico No. 1



Estrategia de Valor	Rentabilidad sostenida con relación a los activos de la entidad.	
Objetivo Estratégico	Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.	
KPI´ S	ROA	Rotación de Cartera
Definición Operacional	Utilidad Neta después de impuestos / promedio de los activos totales	Monto de préstamos concedidos / Cartera promedio
Frecuencia de Actuación	Mensual	Mensual
Fuente de Captura de Datos	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS
Niveles	1.12%	0.91 veces

Objetivo estratégico No. 2

Estrategia de Valor	Optimización de los recursos financieros y operativos de la entidad.
Objetivo Estratégico	Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.
KPI'S	Eficiencia microeconómica
Definición Operacional	Gasto de Operación/ total de activo promedio
Frecuencia de Actuación	Mensual
Fuente de Captura de Datos	Módulo de Contabilidad – COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS.
Niveles	8.74%

Objetivo estratégico No. 3, No. 4 y No. 5

Estrategia de Valor	Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.		
Objetivo Estratégico	Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias	Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios	Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.

KPI'S	Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados)	Participación de mercado.	Incremento de captaciones.	Incremento de capital y reserva.
Definición Operacional	Niveles de ingresos provenientes de colocaciones en USD de nuevos y actuales mercado.	Colocaciones totales de la institución / Colocaciones totales del sector.	Niveles de captaciones en USD de nuevos y actuales mercados.	Niveles de capital y reservas en USD de nuevos y actuales mercados.
Frecuencia de Actuación	Mensual	Trimestral	Mensual	Mensual
Fuente de Captura de Datos	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS.	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS
Niveles	32,488.27	3.94%	27,729.69	6,239.96

4.1.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo estratégico No. 6

Estrategia de Valor	Mantener políticas de precios competitivos, manteniendo una ventaja competitiva en el mercado.
Objetivo Estratégico	Incrementar los depósitos a plazo fijo para el próximo año, ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.

KPI'S	Incremento de depósitos a plazo fijo.
Definición Operacional	Niveles de captaciones de depósitos a plazo fijo en USD de nuevos y actuales socios y clientes.
Frecuencia de Actuación	Mensual.
Fuente de Captura de Datos	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS
Niveles	\$ 4,230.35

Objetivo estratégico No. 7

Estrategia de Valor	Ofrecer productos y servicio financieros de calidad, diseño y promoción, con un 85% de satisfacción de los clientes y socios.	
Objetivo Estratégico	Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y cliente de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.	
KPI's	Cuentas inactivas.	Satisfacción de clientes.
Definición Operacional	No. socios inactivos.	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos foco.
Frecuencia de Actuación	Mensual	Semestral
Fuente de Captura de Datos	Módulo de Contabilidad - COBIS, Estados Financieros, Página Web SBS	Encuestas de satisfacción.
Niveles	\$ 55,491.00	80%

Objetivo estratégico No. 8

Estrategia de Valor	Mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de créditos y en la innovación de productos y servicios financieros.
----------------------------	---

Objetivo Estratégico	Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.
KPI'S	Tiempo de concesión de un préstamo.
Definición Operacional	Número de días en promedio para la otorgación de un crédito.
Frecuencia de Actuación	Mensual
Fuente de Captura de Datos	Sistema automatizado de ticket Sistema COBIS
Niveles	13 días

Objetivo estratégico No. 9

Estrategia de Valor	Incrementar el portafolio de productos y servicios, impulsando el uso de redes electrónicas a nivel nacional e internacional.	
Objetivo Estratégico	Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.	
KPI's	Trascendencia de productos.	Actualización de productos.
Definición Operacional	(Productos existentes / productos proyectados) x 100%.	(Productos actualizados / total de productos) x 100%.
Frecuencia de Actuación	Trimestral	Trimestral
Fuente de Captura de Datos.	Sistema Cobis, Base de Datos	Sistema Cobis, Base de Datos
Niveles	75%	0%

Objetivo estratégico No. 10

Estrategia de Valor	Ser más eficiente dando atención oportuna a los reclamos de los clientes y socios
----------------------------	---

Objetivo Estratégico	Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar las quejas de la institución.
KPI's	Solución a los requerimientos de los clientes
Definición Operacional	$(\text{Reclamos satisfactorios} / \text{total de reclamos}) \times 100\%$
Frecuencia de Actuación	Trimestral
Fuente de Captura de Datos	Sistema Cobis, Base de Datos
Niveles	40%

4.1.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico No. 11

Estrategia de Valor	Desarrollar procesos que permitan incorporar las necesidades de los socios y clientes a los productos y servicios potenciales y actuales.
Objetivo Estratégico	Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.
KPI'S	Atención ticket point.
Definición Operacional	Número promedio minutos atención
Frecuencia de Actuación	Trimestral
Fuente de Captura de Datos	Sistema automatizado de ticket Sistema COBIS
Niveles	4 min.

Objetivo estratégico No. 12

Estrategia de Valor	Desarrollar procesos para la administración integral de riesgos.
Objetivo Estratégico	Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de

KPI'S	organismos de control.
	Gestión interna
Definición Operacional	(manuales existentes/manuales planificados) x 100%
Frecuencia de Actuación	Semestral
Fuente de Captura de Datos	Intranet (Institución)
Niveles	50%

Objetivo estratégico No. 13

Estrategia de Valor	Fortalecer la calidad en operaciones, reduciendo tiempos de ciclo del producto y aprovechando la capacidad instalada.
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.
KPI'S	Cumplimiento del proyecto
Definición Operacional	(Tiempo real / Tiempo planificado) x 100%
Frecuencia de Actuación	Trimestral
Fuente de Captura de Datos	Departamento de procesos Intranet institucional
Niveles	0%

Objetivo estratégico No. 14 y No. 15

Estrategia de Valor	Desarrollar e implementar procesos que permita dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externos.	
Objetivo Estratégico	Fortalecer los procesos de relación con los clientes.	Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa.

KPI's	Gestión de procesos	Eficiencia estratégica
Definición Operacional	(Procesos documentados / total de procesos existentes) x 100%	(Estrategias exitosas / Estrategias Propuestas) x 100%.
Frecuencia de Actuación	Mensual	Mensual
Fuente de Captura de Datos.	Departamento de procesos.	Evaluaciones a la Planificación Estratégica.
Niveles	38%	0%

Objetivo estratégico No. 16

Estrategia de Valor	Redes de Cooperación: Mejorar los procesos para la certificación de proveedores.	
Objetivo Estratégico	Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.	
KPI's	Proveedores certificados.	
Definición Operacional	(Proveedores calificados / total proveedores) x 100%	
Frecuencia de Actuación	Trimestral.	
Fuente de Captura de Datos	Base de datos de proveedores.	
Niveles	0%	

4.1.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo estratégico No. 17

Estrategia de Valor	Lograr la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y carrera,	Desarrollar una cultura organizacional de ejecución del plan estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos
----------------------------	--	--

Estrategia de Valor	proporcionándoles un justo reconocimiento a su desempeño.	propuestos.
Objetivo Estratégico	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.	
KPI's	Satisfacción del cliente interno.	Capacidad de convocatoria a eventos.
Definición Operacional	Número de empleados satisfechos/ Total de empleados) x 100%	(Asistentes reales / asistentes planificados) x 100%
Frecuencia de Actuación	Semestral	Semestral
Fuente de Captura de Datos	Encuestas de satisfacción	Lista de asistencia
Niveles	0%	0%

Objetivo estratégico No. 18



Estrategia de Valor	Implementar herramientas de información gerencial que permitan tomar oportunas decisiones y contar con una base de datos actualizada de los socios y clientes.	
Objetivo Estratégico	Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.	
KPI's	Implementación del sistema	
Definición Operacional	(Tiempo real / Tiempo planificado) x 100%	
Frecuencia de Actuación	Semestral	
Fuente de Captura de Datos	Pruebas de usuarios de aplicativo	
Niveles	0%	

Objetivo estratégico No. 19

Estrategia de Valor	Desarrollo de las capacidades del personal enfocadas a cumplir los objetivos y estrategias de la institución.	
Objetivo Estratégico	Mejorar la productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	
KPI's	Efectividad de capacitación	Nivel de competencias (% de certificación)
Definición Operacional	(Número de horas efectivas de capacitación / Número de horas planificadas para capacitación) x 100%	(Dominio de competencias actuales/ Dominio de competencias planificadas) x 100%
Frecuencia de Actuación	Trimestral	Trimestral
Fuente de Captura de Datos.	Registros de capacitación	Sistema COMPERS
Niveles	10%	10%

4.1.2 METAS

Se refiere al nivel deseado en el KPI (nivel meta) para diciembre del 2007, diciembre del 2008, y en algunos casos también se especifica los niveles deseados para diciembre del 2009 (largo plazo). Se puede también desarrollar metas dentro del período, por ejemplo “trimestrales”, para efectos de mejor control de ejecución.

4.1.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico No. 1

Objetivo Estratégico	Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.	
KPI'S	ROA	Rotación de Cartera
Niveles	1.12%	0.91
Meta Dic 2007	1.22%	0.98
Meta Dic 2008	1.31%	1.06
Meta Dic 2009	1.41%	1.14
Variaciones	 $\leq 1.12\%$	≤ 0.91 veces
	 $> 1.12 / < 1.41$	> 0.91 veces / < 1.14 veces
	 $\geq 1.41\%$	≥ 1.14 veces

Objetivo estratégico No. 2



Objetivo Estratégico	Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.
KPI'S	Eficiencia macroeconómica
Niveles	8.74%
Meta Dic 2007	7.37%
Meta Dic 2008	6.14%
Meta Dic 2009	
Variaciones	 $\geq 8.74\%$
	 $< 8.74\% / > 6.14\%$
	 $\leq 6.14\%$

Objetivo estratégico No. 3 – No. 4 y No. 5

Objetivo Estratégico	Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias.	Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios.	Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.	
KPI'S	Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados).	Participación de mercado.	Incremento de captaciones.	Incremento de capital y reserva.
Niveles	\$32,488	3.94%	\$27,729	6,239
Meta Dic 2007	\$42,007	4.02%	\$34,314	7,499
Meta Dic 2008	\$54,347	4.11%	\$42,579	9,024
Meta Dic 2009	\$70,350	4.20%		
Variaciones	 <= \$32,488	<= 3.94%	<=\$27,729	<= 6,239
	 <\$70,350 / >\$32,488	>4.20% / <3.94%	<\$42,579 / >\$27,730	<\$9,024 / >\$6,240
	 >=\$70,349	>= 4.20%	>= 42,578	>= 9,024

4.1.2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo estratégico No. 6

Objetivo Estratégico	Incrementar los depósitos a plazo fijo para el próximo año, ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.	
KPI'S	Incremento de depósitos a plazo fijo.	
Niveles	\$4,230.35	
Meta Dic 2007	\$5,880.19	
Meta Dic 2008		
Meta Dic 2009		
Variaciones		<= \$4230.35
		< \$5880.19 / > \$4230.35
		>= \$5880.19

Objetivo estratégico No. 7



Objetivo Estratégico	Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y cliente de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.		
KPI'S	Cuentas inactivas.	Satisfacción de clientes.	
Niveles	\$55,491.00	80%	
Meta Dic 2007	\$54,381.18	82%	
Meta Dic 2008	\$53,293.56	85%	
Meta Dic 2009			
Variaciones		>=\$55491	<= 80%
		> \$53293.56 / < \$55491	<85% / > 80%
		<= \$53293.56	>= 85%

Objetivo estratégico No. 8

Objetivo Estratégico	Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.	
KPI's	Tiempo de concesión de un préstamo.	
Niveles	13 días	
Meta Dic 2007	9 días	
Meta Dic 2008	7 días	
Meta Dic 2009	5 días	
Variaciones		>= 13 días
		<13 días / > 5 días
		<= 5 días

Objetivo estratégico No. 9

Objetivo Estratégico	Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.		
KPI's	Trascendencia de productos.	Actualización de productos.	
Niveles	75%	0%	
Meta Dic 2007	88%	100%	
Meta Dic 2008	17%	33%	
Meta Dic 2009			
Variaciones		<=75%	<=10%
		<100% / >75%	<33% / > 10%
		>= 100%	>= 33%

Objetivo estratégico No. 10

Objetivo Estratégico	Desarrollar un servicio de atención al cliente para disminuir los niveles de quejas.
-----------------------------	--

KPI's		Solución a los requerimientos de los clientes.
Niveles		40%
Meta Dic 2007		60%
Meta Dic 2008		
Meta Dic 2009		
		$\leq 40\%$
Variaciones		$<60\%$ / $>40\%$
		$\geq 60\%$

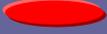
4.1.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico No. 11

Objetivo Estratégico		Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes
KPI'S		Atención ticket point.
Niveles		4 min.
Meta Dic 2007		3 min.
Meta Dic 2008		2 min.
Meta Dic 2009		
		$\geq 4\text{min}$
Variaciones		$>2\text{ min.} / <4\text{ min.}$
		$\leq 2\text{ min.}$

Objetivo estratégico No. 12

Objetivo Estratégico	Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.
-----------------------------	--

KPI's	Gestión interna	
Niveles	50%	
Meta Dic 2007	75%	
Meta Dic 2008	100%	
Meta Dic 2009		
		<=50%
Variaciones		<100% / >50%
		>=100%

Objetivo estratégico No. 13

Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.	
KPI's	Cumplimiento del proyecto	
Niveles	10%	
Meta Dic 2007	50%	
Meta Dic 2008	100%	
Meta Dic 2009		
		<=10%
Variaciones		<100% / >10%
		>=100%

Objetivo estratégico No. 14 y No. 15

Objetivo Estratégico	Fortalecer los procesos de relación con los clientes.	Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa
-----------------------------	---	--

KPI's	Gestión de procesos	Eficiencia estratégica
Niveles	38%	0%
Meta Dic 2007	63%	100%
Meta Dic 2008	25%	50%
Meta Dic 2009		
	<=0%	<=0%
Variaciones	<100% / >0%	<50% / >0%
	>=100%	>=50%

Objetivo estratégico No. 16

Objetivo Estratégico	Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.
KPI's	Proveedores certificados
Niveles	0%
Meta Dic 2007	25%
Meta Dic 2008	50%
Meta Dic 2009	
	<=0%
Variaciones	<50% / > 0%
	>=50%

4.1.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo estratégico No. 17

Objetivo Estratégico	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.
----------------------	---

KPI's	Satisfacción del cliente interno.	Capacidad de convocatoria a eventos.
Niveles	0%	0%
Meta Dic 2007	83%	85%
Meta Dic 2008		
Meta Dic 2009		
Variaciones	 <=50%	<=50%
	 <83% / >0%	<85% / >0%
	 >=83%	>=85%

Objetivo estratégico No. 18

Objetivo Estratégico	Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.	
KPI's	Implementación del sistema	
Niveles	0%	
Meta Dic 2007	50%	
Meta Dic 2008	100%	
Meta Dic 2009		
Variaciones	 <=50%	
	 <100% / >0%	
	 >=100%	

Objetivo estratégico No. 19

Objetivo Estratégico	Lograr índice de productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	
KPI'S	Efectividad de capacitación	Capacitación al personal

Niveles		0%	0%
Meta Dic 2007		90%	65%
Meta Dic 2008			
Meta Dic 2009			
Variaciones		<=0%	<=0%
		<90% / >0%	<65% / >0%
		>=90%	>=65%

4.1.3 MEDIO

Estos “comos”, son estrategias, proyectos o planes de acción y deben estar en función del logro de la meta. Un mismo proyecto o medio puede impulsar varias metas.

4.1.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico No. 1



Estrategia de Valor	Rentabilidad sostenida con relación a los activos de la entidad.	
Objetivo Estratégico	Lograr índice de productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.	
KPI's	ROA	Rotación de Cartera
Niveles	1.12%	0.91%
Iniciativa Estratégicas	Mejorar la productividad financiera.	
Líder de implementación	Patricia Aldaz (Jefe Financiero)	
Fecha de inicio	4/1/2007	
Fecha de fin	12/1/2009	
Recursos financieros	USD 3000	

Objetivo estratégico No. 2

Estrategia de Valor	Optimización de los recursos financieros y operativos de la entidad.
Objetivo Estratégico	Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.
KPI's	Eficiencia microeconómica
Niveles	8.74%
Iniciativa Estratégicas	Control presupuestario.
Líder de implementación	Patricia Aldaz (Jefe Financiero)
Fecha de inicio	04/01/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 0

Objetivo estratégico No. 3 – No. 4 y No. 5

Estrategia de Valor	Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.			
Objetivo Estratégico	Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias.	Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios.	Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.	
KPI's	Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados)	Participación de mercado.	Incremento de captaciones.	Incremento de capital y reserva.

Niveles	32,488.27	3.94%	27,729.69	6,239.96
Iniciativa Estratégicas	Crear nuevas agencias.		Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y privado.	Campaña Promocional de certificados obligatorios.
Líder de implementación	Janneth Domínguez (Jefe de Negocios)			
Fecha de inicio	04/01/2007		04/01/2007	04/01/2007
Fecha de fin	12/01/2008		12/01/2008	12/01/2008
Recursos financieros	USD 30000		USD 3000	USD 3000

4.1.3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES



Objetivo estratégico No. 6

Estrategia de Valor	Mantener políticas de precios competitivos, manteniendo una ventaja competitiva en el mercado.
Objetivo Estratégico	Incrementar los depósitos a plazo fijo para el próximo año, ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.
KPI's	Incremento de depósitos a plazo fijo.
Niveles	4,230.35
Iniciativa Estratégicas	Programa de diferenciación de tasas, monto y plazo en depósitos a plazo fijo.
Líder de implementación	Galo Izurieta (Coordinador de Marketing)
Fecha de inicio	04/01/2007

Fecha de fin	12/1/2007
Recursos financieros	USD 4000

Objetivo estratégico No. 7

Estrategia de Valor	Ofrecer productos y servicio financieros de calidad, diseño y promoción, con un 85% de satisfacción de los clientes y socios.	
Objetivo Estratégico	Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y cliente de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.	
KPI´s	Cuentas inactivas.	Satisfacción de clientes.
Niveles	55,491.00	80%
Iniciativa Estratégicas	Programa de activación de cuentas.	
Líder de implementación	Galo Izurieta (Coordinador de Marketing)	
Fecha de inicio	4/1/2007	
Fecha de fin	12/1/2008	
Recursos financieros	USD 40000	

Objetivo estratégico No. 8

Estrategia de Valor	Mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de créditos y en la innovación de productos y servicios financieros.	
Objetivo Estratégico	Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.	
KPI´s	Tiempo de concesión de un préstamo.	
Niveles	13	
Iniciativa Estratégicas	Implementar un sistema de calificación automática del crédito (Scoring Crediticio).	
Líder de implementación	Mauricio Ortiz (Jefe de Riesgos Integrales)	
Fecha de inicio	4/1/2007	

Fecha de fin	12/1/2009
Recursos financieros	USD 17000

Objetivo estratégico No. 9

Estrategia de Valor	Incrementar el portafolio de productos y servicios, impulsando el uso de redes electrónicas a nivel nacional e internacional.	
Objetivo Estratégico	Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes.	
KPI's	Trascendencia de productos.	Actualización de productos.
Niveles	75%	0%
Iniciativa Estratégicas	Crear nuevos productos y servicios.	
Líder de implementación	Janneth Domínguez (Jefe de Negocios)	
Fecha de inicio	1/1/2007	
Fecha de fin	12/1/2008	
Recursos financieros	USD 30000	

Objetivo estratégico No. 10

Estrategia de Valor	Mejorar la atención a los clientes, disminuyen el nivel de quejas.
Objetivo Estratégico	Desarrollar un servicio de atención al cliente para disminuir los niveles de quejas.
KPI's	Solución a requerimiento del cliente.
Niveles	40%
Iniciativa Estratégicas	Plan de mejoramiento de sistema de quejas.
Líder de implementación	Galo Izurieta (Coordinador de Marketing)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2007
Recursos financieros	USD 3000

1.4.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico No. 11

Estrategia de Valor	Desarrollar procesos que permitan incorporar las necesidades de los socios y clientes a los productos y servicios potenciales y actuales.
Objetivo Estratégico	Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.
KPI's	Atención ticket point.
Niveles	4 min.
Iniciativa Estratégicas	Implementar el seis sigma
Líder de implementación	Myriam Fuenmayor (Coordinadora de control y procesos)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 10000

Objetivo estratégico No. 12

Estrategia de Valor	Desarrollar procesos para la administración integral de riesgos.
Objetivo Estratégico	Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.
KPI's	Gestión interna
Niveles	50%
Iniciativa Estratégicas	Implementar el seis sigma
Líder de implementación	Myriam Fuenmayor (Coordinadora de control y procesos)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 10000

Objetivo estratégico No. 13

Estrategia de Valor	Fortalecer la calidad en operaciones, reduciendo tiempos de ciclo del producto y aprovechando la capacidad instalada.
Objetivo Estratégico	Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.
KPI's	Cumplimiento del proyecto.
Niveles	0%
Iniciativa Estratégicas	Implementar el seis sigma
Líder de implementación	Myriam Fuenmayor (Coordinadora de control y procesos)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 10000

Objetivo estratégico No. 14 y No. 15

Estrategia de Valor	Desarrollar e implementar procesos que permita dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externos.	
Objetivo Estratégico	Fortalecer los procesos de relación con los clientes.	Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa.
KPI's	Gestión de procesos	Eficiencia estratégica
Niveles	38%	0%
Iniciativa Estratégicas	Implementar el seis sigma	Alineamiento Estratégico horizontal y vertical
Líder de implementación	Myriam Fuenmayor (Coordinadora de control y procesos)	Hilda Espinoza (Gerente General)
Fecha de inicio	4/1/2007	
Fecha de fin	12/1/2008	
Recursos financieros	USD 10000	

Objetivo estratégico No. 16

Estrategia de Valor	Redes de Cooperación: Mejorar los procesos para certificación de proveedores.
Objetivo Estratégico	Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.
KPI's	Proveedores certificados
Niveles	0%
Iniciativa Estratégicas	Alineamiento Estratégico horizontal y vertical
Líder de implementación	Hilda Espinoza (Gerente General)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 10000

4.1.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo estratégico No. 17



Estrategia de Valor	Lograr la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y carrera, proporcionándoles un justo reconocimiento a su desempeño.	Desarrollar una cultura organizacional de ejecución del plan estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
Objetivo Estratégico	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.	
KPI's	Satisfacción del cliente interno.	Capacidad de convocatoria a eventos.
Niveles	0%	0%
Iniciativa Estratégicas	La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad.	Programa de difusión de la filosofía corporativa.
Líder de implementación	Martín Miranda (Jefe RRHH Encargado)	
Fecha de inicio	4/1/2007	
Fecha de fin	12/1/2007	
Recursos financieros	USD 10000	USD 5000

Objetivo estratégico No. 18

Estrategia de Valor	Implementar herramientas de información gerencial que permitan tomar oportunas decisiones y contar con una base de datos actualizada de los socios y clientes.
Objetivo Estratégico	Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.
KPI's	Implementación del sistema
Niveles	0%
Iniciativa Estratégicas	Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial
Líder de implementación	Hilda Espinoza (Gerente General)
Fecha de inicio	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008
Recursos financieros	USD 30000

Objetivo estratégico No. 19



Estrategia de Valor	Desarrollo de las capacidades del personal enfocadas a cumplir los objetivos y estrategias de la institución.	
Objetivo Estratégico	Lograr índice de productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio	
KPI's	Efectividad de capacitación	Capacitación al personal
Niveles	0%	0%
Iniciativa Estratégicas	Capacitación y desarrollo de competencias.	
Líder de implementación	Martín Miranda (Jefe RRHH Encargado)	
Fecha de inicio	4/1/2007	4/1/2007
Fecha de fin	12/1/2008	12/1/2008
Recursos financieros	USD 10000	

4.2.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICITIVA		1. Mejorar la productividad financiera	2. Control presupuestario	3. Crear nuevas agencias.	4. Convenios Estratégicas con empresas del sector público y privado.	5. Campaña Promocional de certificados obligatorios.	6. Programa de diferenciación de tasas, monto y plazo en depósitos a plazo fijo	7. Programa de activación de cuentas	8. Implementar un sistema de calificación automática del crédito (Scoring Creificio)	9. Crear nuevos productos y servicios	10. Plan de mejoramiento de sistema de quejas	11. Implementar el seis sigma	12. Alineamiento Estratégico horizontal y vertical	13. La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad	14. Programa de difusión de la filosofía corporativa	15. Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial	16. Capacitación y desarrollo de competencias	
		Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
FUERTE : 9																		
MODERADA : 5																		
DÉBIL : 3																		
SIN RELACIÓN : 0																		
Objetivos Estratégicos		Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.		7%	9	5	5	5	5	9	5	5	9	5	3	3	5	3	3	3
2. Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución		7%	5	9	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3
3. Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias		7%	5	3	9	9	9	9	5	3	9	5	3	3	3	5	3	3
4. Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios		4%	3	5	5	9	9	9	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3
5. Incrementar el patrimonio para los próximos dos año, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.		5%	3	5	5	5	9	9	5	3	5	5	3	3	5	3	3	5
6. Incrementar los depósitos a plazo fijo ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.		7%	3	5	5	5	5	9	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3
7. Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.		4%	3	3	5	5	5	5	9	5	5	9	5	5	5	5	3	5
8. Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia .		3%	9	3	3	5	3	3	5	5	3	9	5	3	5	5	3	3
9. Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes		7%	5	5	3	5	5	5	3	5	9	9	3	3	5	5	5	3
10. Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar las quejas de la institución.		7%	3	3	3	3	5	5	5	5	5	9	3	3	5	3	3	5

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICITIVA		FUERTE : 9 MODERADA : 5 DÉBIL : 3 SIN RELACIÓN : 0															
		1. Mejorar la productividad financiera	2. Control presupuestario	3. Crear nuevas agencias.	4. Convenios Estratégicas con empresas del sector público y privado.	5. Campaña Promocional de certificados obligatorios.	6. Programa de diferenciación de tasas, monto y plazo en depósitos a plazo fijo	7. Programa de activación de cuentas	8. Implementar un sistema de calificación automática del crédito (Scoring Creificio)	9. Crear nuevos productos y servicios	10. Plan de mejoramiento de sistema de quejas	11. Implementar el seis sigma	12. Alineamiento Estratégico horizontal y vertical	13. La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad	14. Programa de difusión de la filosofía corporativa	15. Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial	16. Capacitación y desarrollo de competencias
Objetivos Estratégicas	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
11. Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.	7%	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	9	5	5	5	5	5
12. Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.	5%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	5	5	5	5
13. Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.	5%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	9	5	5	5	3	5
14. Fortalecer los procesos de relación con los clientes	5%	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	9	3	5	3	3	3
15. Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa	7%	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	9	9	9	5	5
16. Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.	3%	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3
17. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno	5%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	9	9	3	9
18. Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones	7%	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	9	9
19. Mejorar la productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio	7%	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	9	5	9	9
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL		443	457	451	493	515	595	469	425	521	571	497	451	601	525	463	521
PRIORIDAD		15	12	14	9	7	2	10	16	6	3	8	13	1	4	11	5

4.2.2. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

4.2.2.1 PROYECTOS DE CORTO PLAZO

PROYECTO 1: La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad.

ANTECEDENTE

La institución con el fin de mejorar el clima laboral de la institución, y orientarse hacia el desarrollo de la calidad busca desarrollar la propuesta de las 9s.

ALCANCE

Desarrollar las 9s de la institución que permita mejorar la calidad de los empleados de la institución con el fin de mejorar el nivel de eficiencia y efectividad de la institución.



PROPUESTA DE VALOR: Lograr la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y carrera, proporcionándoles un justo reconocimiento a su desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita mejorar la calidad de los empleados de la institución.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales con el fin de mejorar los nivel de satisfacción de los clientes externos

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.
2. Análisis del ambiente de trabajo actual.
3. Determinación de los equipos de trabajo
4. Establecimiento de las 9's para cada área de la organización
5. Establecimiento de medios para su difusión.
6. Elaboración de programas de concientización
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

1. Satisfacción del cliente interno = $\frac{\text{No de funcionarios satisfechos}}{\text{Total funcionarios}} \times 100\%$.



TIEMPO: 9 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 31 Diciembre del 2007

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Martin Miranda (Jefe RRHH Encargado)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 10000

PROYECTO 2: Programa de diferenciación de tasas, monto y plazo en depósitos a plazo fijo.

ANTECEDENTE

En el mercado existen instituciones financieras que ofrecen el producto de plazo fijo con tasas competitivas las cuales se ajustan a las necesidades del mercado.

ALCANCE

Generar una propuesta para que la institución obtenga mayores niveles de satisfacción, establecerá políticas de precios competitivos en cuanto a depósitos de plazo fijo, ajustándose a las necesidades de mercado y de acuerdo a las fuentes de financiamiento de la institución.

PROPUESTA DE VALOR: Mantener políticas de precios competitivos, ofreciendo una ventaja competitiva en el mercado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar los depósitos a plazo fijo ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Determinar una propuesta que permita ofrecer a los socios y clientes tasas diferenciadas de depósito a plazo fijo.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción que permita diferencia las tasas de depósitos a plazo fijo para mejorar productos que oferta la Cooperativa

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1.** Análisis de las fuentes de financiamiento de la institución.
- 2.** Propuesta de tasas diferenciadas de acuerdo a las fuentes de financiamiento.
- 3.** Establecimiento de políticas para tasas de depósitos a plazo fijo.

4. Aprobación de políticas de tasas.
5. Elaboración del programa
6. Aprobación de la programa
7. Diseño de campaña publicitaria.
8. Implementación de la campaña publicitaria.
9. Evaluación de la campaña publicitaria.
10. Evaluación de las políticas adoptadas.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

2. Incremento de depósitos a plazo fijo = Niveles de captaciones de depósitos a plazo fijo en US\$ de nuevos y actuales socios y clientes.

TIEMPO

7 meses

Fecha de Inicio: 1 Junio del 2007
Fecha de Terminación: 31 Diciembre del 2007



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Galo Izurieta (Coordinador de Marketing)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 4000

PROYECTO 3: Plan de mejoramiento de sistema de quejas.

ANTECEDENTE

La institución dispone actualmente de un procedimiento para el manejo de quejas, pero este no es manejado adecuadamente por el personal de la institución lo que provoca no tener un control oportuno de las quejas de los clientes o socios de la institución.

ALCANCE

Mejorar el sistema de quejas de la institución se prevé realizar mejoras al mismo, sugiriendo la optimización del proceso de quejas del cliente, y manteniendo un control oportuno.

PROPUESTA DE VALOR: Mejorar la atención a los clientes, solucionando las quejas.



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un servicio de atención al cliente para solucionar las quejas de la institución.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita mejorar el sistema actual de la institución.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción que permita solucionar las quejas de los clientes y socios

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico del sistema de quejas.
2. Propuesta de mejoras del sistema de quejas.
3. Aprobación de la propuesta.
4. Pruebas del sistema
5. Capacitación al personal sobre el manejo del sistema

6. Difusión del programa de quejas a los clientes y socios
7. Evaluación periódica de quejas solucionadas

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

3. Solución a requerimiento del cliente = $(\text{Reclamos satisfactorios} / \text{total de reclamos}) \times 100\%$.

TIEMPO

9 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 30 Septiembre del 2007

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales



RESPONSABLE

- Galo Izurieta (Coordinador de Marketing).

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 3000

PROYECTO 4: Programa de difusión de la filosofía corporativa.

ANTECEDENTE

Es importante en que una organización se difunda el plan estratégico institucional con el fin de que todo el personal de la institución conozca la filosofía corporativa, objetivos institucionales dediquen a la ejecución del mismo.

ALCANCE

Establecer una propuesta para difundir el plan estratégico institucional determinando los medios que se van a utilizar una adecuada publicación tanto de la filosofía corporativa y objetivos estratégicos.

PROPUESTA DE VALOR: Desarrollar una cultura organizacional de ejecución del plan estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita difundir el plan estratégico institucional.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para fortalecer la cultura corporativa y los objetivos institucionales.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación del modelo de gestión estratégica.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégica.
3. Establecimiento del programa de difusión de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
4. Selección de medios de difusión.

5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal corporativo de la empresa.
6. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de operativo de la empresa.
7. Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
8. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

4. Capacidad de convocatoria a eventos = $(\text{Asistentes reales} / \text{asistentes planificados}) \times 100\%$.

TIEMPO: 5 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 31 Julio del 2007



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Martín Miranda (Jefe RRHH Encargado)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 10000

PROYECTO 5: Capacitación y desarrollo de competencias.

ANTECEDENTE

En la Cooperativa actualmente se capacita al personal de acuerdo a los cursos que se presenten, pero este no obedece a una planificación de necesidades identificadas

ALCANCE

Desarrollar un curso de capacitación, que permita tener un personal altamente calificado de acuerdo a las competencias de cada persona.

PROPUESTA DE VALOR: Desarrollo de las capacidades del personal enfoca a cumplir los objetivos y estrategias de la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Proponer un plan de capacitación por competencias que permita tener al personal de la institución actualizado de acuerdo a las tendencias del medio.

ESTRATEGIA DE PROYECTO: Elaborar un plan de acción que permita tener al personal de la institución actualizado y capacitado con las nuevas tendencias, desarrollando las competencias de cada cargo

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- a. Revisión del documento de competencias de la institución
- b. Investigar las necesidades de capacitación por área
- c. Análisis de la información solicitada
- d. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación
- e. Levantar el plan de capacitación por competencias

- f. Definir el cronograma de capacitación
- g. Determinar el presupuesto del plan de capacitación
- h. Aprobación del plan de capacitación
- i. Inscripción en empresas seleccionadas
- j. Ejecución del plan de capacitación
- k. Evaluación del Plan de capacitación

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

- 5. Efectividad de capacitación = $(\text{Número de horas efectivas de capacitación} / \text{Número de horas planificadas para capacitación}) \times 100\%$.
- 6. Capacitación al personal = $(\text{Número de empleados que aprobaron el curso} / \text{Número de empleados programados para curso}) \times 100\%$

TIEMPO

19 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007
Fecha de Terminación: 31 Diciembre del 2008



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Martín Miranda (Jefe RRHH Encargado)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 10000

4.2.2.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO

PROYECTO 6: Crear nuevos productos y servicios.

ANTECEDENTE

En el mercado actual en que se desenvuelve la cooperativa existen instituciones financieras que ofrecen una variedad de productos y servicios que la institución actualmente no ofrece, ya que desde su creación mantiene productos tradicionales.

ALCANCE

Desarrollar productos y servicios que permitan incrementar el nivel de satisfacción de los socios y clientes con el fin de evitar pérdida del segmento actual al que esta dirigido la cooperativa.

PROPUESTA DE VALOR: Incrementar el portafolio de productos y servicios, impulsando el uso de redes electrónicas a nivel nacional e internacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita establecer un producto o servicio que cubra las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para desarrollar nuevos productos o servicios

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Generación de ideas de nuevos productos
2. Filtración de ideas incongruentes con la estrategia de nuevos productos
3. Análisis del negocio
4. Desarrollo de un prototipo de producto y servicio

5. Aprobación de las pruebas del producto o servicio
6. Pruebas de mercado
7. Establecimiento de estrategias de comercialización
8. Aprobación del lanzamiento del producto
9. Implementación del nuevo producto
10. Difusión de los productos y servicios

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

7. Trascendencia de productos = $(\text{Productos existentes} / \text{productos proyectados}) \times 100\%$.
8. Actualización de productos = $(\text{Productos actualizados} / \text{total de productos}) \times 100\%$.

TIEMPO

12 meses

Fecha de Inicio: 1 Junio del 2007

Fecha de Terminación: 31 Mayo del 2008



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Janeth Domínguez (Jefe de Negocios)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 30,000

PROYECTO 7: Campaña promocional de certificados obligatorios.

ANTECEDENTE

Para las cooperativas la implementación del decreto 354 ocasiona que la institución sufra una descapitalización para lo cual se debe determinar incentivos para los socios y clientes.

ALCANCE

Establecer una campaña promocional que permita incentivar la apertura de cuentas con el fin de aumentar los certificados de aportación, incrementando de esta manera el patrimonio de la institución.

PROPUESTA DE VALOR: Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el patrimonio para los próximos dos años, aumentando los certificados de aportación obligatorios y reservas.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita incrementar los certificados obligatorios mediante la realización de una campaña publicitaria.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para aumentar el patrimonio institucional, incentivando la apertura de cuentas de ahorros.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico o evaluación del crecimiento de certificados obligatorios.
2. Evaluación del impacto del Decreto Ejecutivo 354 en la institución.
3. Determinación de incentivos para los socios y clientes.
4. Establecimiento de medios publicitarios y promocionales.
5. Aprobación de la propuesta
6. Capacitación al personal interno.

7. Difusión de campaña promocional
8. Implementación de la propuesta de certificados
9. Evaluación del impacto de la campaña publicitaria.
10. Evaluación de la cuenta de capital y reservas.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

9. Incremento de capital y reserva = Niveles de capital y reservas en US\$ de nuevos y actuales mercados.

TIEMPO

18 meses

Fecha de Inicio: 1 Agosto del 2007

Fecha de Terminación: 28 Febrero del 2009



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Janneth Domínguez (Jefe de Negocios)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 3000

PROYECTO 8: Implementar el seis sigma

ANTECEDENTE

La institución actualmente tiene levantados los procesos operativos de la institución colocaciones, captaciones, tesorería, lo que provoca no tener un control adecuado de cada uno de las actividades que realizan los empleados de la institución y los riesgos asociados a este.

ALCANCE

Desarrollar los seis sigmas con el fin de optimizar los procesos de la institución, disminuyendo errores operativos.

PROPUESTA DE VALOR:

- 
- Desarrollar procesos que permitan incorporar las necesidades de los socios y clientes a los productos y servicios potenciales y actuales.
 - Desarrollar procesos para la administración integral de riesgos.
 - Fortalecer la calidad en operaciones, reduciendo tiempos de ciclo del producto y aprovechando la capacidad instalada.
 - Desarrollar e implementar procesos que permita dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.
- Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.
- Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.
- Fortalecer los procesos de relación con los clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Diseñar una propuesta que permita optimizar los procesos operativos de la institución.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para eliminar cuellos de botella de los procesos

1. Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.
2. Determinación de equipo de mejora Seis Sigma.
3. Medir el problema.
4. Enfocarse en el cliente.
5. Verificar la causa raíz.
6. Romper con los malos hábitos.
7. Desarrollo de las 6's
8. Gestionar los riesgos.
9. Medir los resultados.
10. Sostener el cambio.
11. Elaboración del presupuesto.
12. Aprobación del proyecto.
13. Implementación y evaluación del plan.



INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

10. Atención ticket point = Número promedio minutos atención

11. Gestión interna = (manuales existentes/manuales planificados) x 100%.

12. Cumplimiento del proyecto = % cumplimiento del proyecto.

13. Gestión de procesos = (Procesos documentados / total de procesos existentes) x 100%.

TIEMPO

12 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 31 Julio del 2008

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Myriam Fuenmayor (Coordinadora de control y procesos)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 10000



PROYECTO 9: Convenios estratégicos con empresas del sector público y privado.

ANTECEDENTE

De acuerdo al diagnóstico estratégico se determinó que el nivel de incremento de socios no es suficiente para obtener una adecuada solvencia financiera, así como también la institución no cuenta actualmente con convenios que cubran las necesidades actuales de los clientes y socios.

ALCANCE

Generar una propuesta para aumentar la participación de mercado, la cartera de socios y clientes, mediante el establecimiento de convenios estratégicos con el sector público o privado.

PROPUESTA DE VALOR: Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el nivel de captaciones para los dos próximos años, incentivando la afiliación de nuevos socios.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que se ajuste a las necesidades de los socios y clientes, mediante el establecimiento de convenios estratégicos.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción que permita incrementar el nivel de captaciones

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Investigar con cuales empresas del sector público o privado se puede realizar un convenio que beneficie a las dos partes.

2. Análisis de factibilidad para establecer un convenio estratégico con la empresa investigada.
3. Realizar contactos con la empresa que se van ha establecer convenio.
4. Revisar aspectos legales.
5. Establecimiento de convenios bilaterales con la empresa seleccionada.
6. Determinación de medios publicitarios.
7. Establecimiento de un procedimiento para el nuevo convenio estratégico.
8. Aprobación de la propuesta
9. Capacitación al personal.
10. Difusión de los convenios realizados a los clientes y socios.
11. Seguimiento de las relaciones establecidas.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

14. Incremento de captaciones = Niveles de captaciones en US\$ de nuevos y actuales mercados.

TIEMPO: 14 meses

Fecha de Inicio: 1 Julio del 2007

Fecha de Terminación: 30 Noviembre del 2008



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Janeth Domínguez (Jefe de Negocios)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 3000

PROYECTO 10: Programa de activación de cuentas

ANTECEDENTE

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía tiene mas del 50% de socios inactivos lo que puede provocar una perdida de segmento de mercado, para lo cual se ha considerado oportuno realizar una campaña intensiva de activación de cuentas.

ALCANCE

Disminuir el nivel de clientes inactivos mediante un programa de activación de cuentas, que permita incrementar el índice de satisfacción de los socios y clientes.

PROPUESTA DE VALOR: Ofrecer productos y servicio financieros de calidad, diseño y promoción, con un 85% de satisfacción de los clientes y socios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.



OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita disminuir el nivel de socios inactivos que tiene la institución actualmente.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción proporcionando a los clientes y socios de la Cooperativa una atención personalizada.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de la base de datos de la institución.
2. Propuesta para activación de cuentas inactivas.
3. Aprobación de la propuesta para activación de cuentas inactivas.
4. Contratación de personal para las visitas puerta a puerta.
5. Capacitación al personal.

6. Diseño de material promocional.
7. Establecimiento de metas trimestrales para el personal operativo de la institución.
8. Implementación de la Campaña Promocional: Visitas puerta a puerta, llamadas telefónicas.
9. Evaluación periódica de la Campaña publicitaria.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

15. Cuentas inactivas = No socios inactivos

16. Satisfacción de clientes = Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos focal.

TIEMPO

16 meses

Fecha de Inicio: 1 Julio del 2007

Fecha de Terminación: 31 Octubre del 2008



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Galo Izurieta (Coordinador de Marketing)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 40000

PROYECTO 11: Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial.

ANTECEDENTE

La institución no cuenta con un sistema de información gerencial, que le permita tomar decisiones oportunas y adecuadas, donde a través de un sistema automatizado fluya la información de cada una de las áreas.

ALCANCE

Establecer una propuesta que permita a la institución dotar de un adecuado flujo de información de carácter contable, estadístico, tesorería, etc.; información que confluya para una adecuada toma de decisiones.

PROPUESTA DE VALOR: Implementar herramientas de información gerencial que permitan tomar oportunas decisiones y contar con una base de datos actualizada de los socios y clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Establecer una propuesta de un sistema de información gerencial que permita a la administración disponer de información actualizada de cada una de las áreas de la institución.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción que permita tomar decisiones oportunas.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificación de las necesidades de información
2. Evaluación inicial de las alternativas viables

3. Evaluación detallada y diseño.
4. Desarrollo del sistema e implementación
5. Elaboración del presupuesto
6. Aprobación del sistema de información gerencial
7. Implementación del proyecto
8. Mantenimiento del sistema y auditoría del SIG

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

17. Implementación del sistema = $(\text{Tiempo real} / \text{Tiempo planificado}) \times 100\%$.

TIEMPO

20 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007
Fecha de Terminación: 30 Noviembre del 2008



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Hilda Espinoza (Gerente General)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 30000

PROYECTO 12: Control presupuestario

ANTECEDENTE

La institución para mejorar sus niveles de rentabilidad, y optimizar los costos y gastos operacionales, considera oportuno realizar un control del presupuesto, que sirva como medio de comunicación de todos y cada uno de los planes de la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de la empresa.

ALCANCE:

Desarrollar una propuesta para que la institución tenga un adecuado manejo de los costos y gastos, tanto del personal y asesorías, se determinó realizar un control presupuestario permanente con el fin de obtener una mayor utilidad.

PROPUESTA DE VALOR: Optimización de los recursos financieros y operativos de la entidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la optimización de los costos y gastos de la institución.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una propuesta que permita tener un control adecuado de los costos y gastos

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para optimizar costos y gastos

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis financiero de la entidad.
2. Realizar proyecciones de ingresos y gastos.
3. Elaboración del presupuesto.
4. Revisión del proyecto de presupuesto de ingresos y gastos

5. Ajuste y modificaciones al proyecto de presupuesto de ingresos y gastos
6. Aprobación del presupuesto institucional.
7. Seguimiento del cumplimiento del presupuesto.
8. Ajuste al presupuesto de posibles desviaciones

TIEMPO

11 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 31 Octubre del 2008

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales



RESPONSABLE

- Patricia Aldaz (Jefe Financiero)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 0

PROYECTO 13: Alineamiento Estratégico horizontal y vertical.

ANTECEDENTE

La cooperativa actualmente no dispone de una planificación estratégica claramente definida donde se establezca los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias.

ALCANCE

Proponer el alineamiento estratégico que permita establecer objetivos por áreas, personas, con el fin de no duplicar esfuerzos es decir que todos los empleados de la cooperativa dediquen todos sus esfuerzos a alcanzar la visión de la institución.

PROPUESTA DE VALOR:

- Desarrollar e implementar procesos que permita dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Mejorar los procesos para certificación de proveedores.



OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- Alinear y sincronizar la estrategia a todos los procesos y puestos de la empresa.
- Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar el alineamiento estratégico que permite que todas las áreas se encuentren alineadas hacia la visión institucional.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para desarrollar un alineamiento estratégico para el cumplimiento de la visión

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Conformación del equipo de trabajo
2. Establecimiento del Alineamiento Horizontal
3. Establecimiento del alineamiento vertical
4. Revisión del alineamiento estratégico
5. Difusión y concientización del alineamiento
6. Ejecución del alineamiento estratégico
7. Monitoreo del alineamiento estratégico
8. Ajustes al alineamiento

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

18. Eficiencia estratégica = $(\text{Estrategias Exitosas} / \text{Estrategias Propuestas}) \times 100\%$.

19. Proveedores certificados = $(\text{Proveedores calificados} / \text{total proveedores}) \times 100\%$.



TIEMPO: 17 meses

Fecha de Inicio: 1 Enero del 2007

Fecha de Terminación: 31 Diciembre del 2008

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Hilda Espinoza (Gerente General)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

USD 10000

4.2.2.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO

PROYECTO 14: Crear nuevas agencias.

ANTECEDENTE

Actualmente la Cooperativa tiene 6 agencias distribuidas: cinco en la ciudad de Quito y una en el cantón Pedro Vicente Maldonado, lo que ocasiona poca cobertura en relación a otras instituciones financieras, lo cual no se ajusta a las necesidades actuales de los socios y clientes.

ALCANCE

Mejorar la cobertura actual de la cooperativa se considera oportuno la creación de al menos dos agencias a nivel local que permita mantener e incrementar la participación de mercado de la institución.

PROPUESTA DE VALOR: Obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de nuevos productos y mayor cobertura.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la participación de mercado mediante la creación de nuevas agencias.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Establecer una propuesta que permita incrementar la cobertura actual de la institución, con el fin de incrementar las colocaciones, así como también incrementar el nivel de participación de mercado.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para aumentar la cobertura que mantiene actualmente la Cooperativa

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

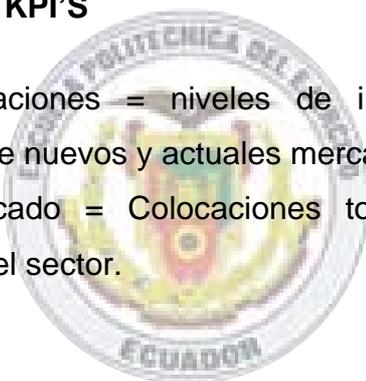
1. Cotizaciones de empresas que realizan investigaciones de mercado.
2. Aprobación de la mejor oferta para la investigación de mercado.
3. Formalización de la negociación.

4. Realizar un estudio de mercado para la ubicación estratégica de las nuevas agencias.
5. Evaluación de aspectos legales.
6. Establecimiento de convenios para: construcción, arrendamiento o compra de un local.
7. Identificar las necesidades de infraestructura, adecuaciones físicas, topología en redes.
8. Contratación de personal para la nueva agencia.
9. Inducción al nuevo personal en los procesos y procedimientos que deben realizar.
10. Difusión de la nueva agencia
11. Inauguración de la nueva agencia.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

20. Incremento de colocaciones = niveles de ingresos provenientes de colocaciones en US\$ de nuevos y actuales mercado.

21. Participación de mercado = Colocaciones totales de la institución / Colocaciones totales del sector.



TIEMPO: 18 meses

Fecha de Inicio: 1 Mayo del 2008

Fecha de Terminación: 31 Octubre del 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Janneth Domínguez (Jefe de Negocios)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD 30,000.00

PROYECTO 15: Mejorar la Productividad Financiera.

ANTECEDENTES

La cooperativa pretende aprovechar las oportunidades de mercado colocando sus recursos en sectores de mayor expansión tales como: vivienda, educación, microempresarial, sector público; disminuyendo los riesgos asociados con una inadecuada colocación en sectores pocos productivos, mejorando de esta manera la rentabilidad de la institución.

ALCANCE

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía con el fin de mejorar los niveles de rentabilidad se considera oportuno proponer un proyecto en donde se analicen los productos de colocaciones tanto de vivienda, consumo y microcrédito.

PROPUESTA DE VALOR: Rentabilidad sostenida en dos puntos porcentuales con relación a los activos de la entidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Maximizar la rentabilidad, reduciendo los plazos en la concesión de créditos para los próximos tres años.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Establecer una propuesta que permita incrementar la productividad financiera mejorando los niveles de rotación de cartera.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para mejorar los niveles de rentabilidad

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Diagnóstico de los productos de crédito que tiene la Cooperativa comparados con la competencia directa e indirecta.
2. Análisis de la base de datos determinando tipo de clientes por productos.
3. Análisis de la rentabilidad obtenida en dos años consecutivos.
4. Determinación del crecimiento de cartera vs., la competencia.

5. Propuesta de plazos de rotación de préstamos en función de las fuentes de financiamiento.
6. Diseño y aprobación de políticas de colocación de crédito.
7. Difusión de política de colocación de crédito a los empleados de la institución.
8. Diseño de material publicitario de las características de los productos de crédito que oferta la Cooperativa.
9. Seguimiento y ajustes de políticas de crédito.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

22. ROA = Utilidad Neta después de impuestos / promedio de los activos totales.

23. Rotación de Cartera = Monto de préstamos concedidos / Cartera promedio.

TIEMPO

19 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 31 diciembre del 2009



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE:

- Patricia Aldaz (Jefe Financiero)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 3000

PROYECTO 16: Implementar un sistema de calificación automática del crédito (Scoring Crediticio).

ANTECEDENTE

En el mercado existen instituciones financieras que otorgan créditos en menor tiempo, lo que provoca que la institución pierda parte del seguimiento actual ya capturado.

ALCANCE

Con el fin de mejorar la calidad del servicio se pretende desarrollar un proyecto que nos permita medir la rapidez en la otorgación de créditos, alcanzando una mejor eficacia en la atención al cliente con relación a la competencia.

PROPUESTA DE VALOR: Mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de créditos y en la innovación de productos y servicios financieros.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Desarrollar una herramienta que permita mejorar el tiempo de concesión de un crédito.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO: Elaborar un plan de acción para mejorar la eficiencia en la atención al cliente

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Exploración de Base de datos del Sistema Cobis.
2. Validación de Formatos e información con cuadros contables.
3. Solicitud de información a Buró de Crédito.
4. Validación de información suministrada.
5. Exploración de BDD (histórica) y archivos de información requerida por Asesores.
6. Diseño de modelos estadísticos.

7. Cuantificación del Riesgo de Crédito.
8. Panel de Gestión de Riesgos de Crédito y control de límites.
9. Parametrización de sistemas (buró + cobis + scoring de aprobación).
10. Capacitación al Personal.
11. Monitoreo de riesgos de crédito por agencias, oficiales, global, etc.
12. Análisis periódico de sectores económicos en cooperativas.
13. Identificación de sectores económicos en crisis.
14. Inclusión en scoring de aprobación los sectores / factores críticos para aprobación / negación de créditos.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

24. Tiempo de concesión de un préstamo = Número de días en promedio para la otorgación de un crédito.

TIEMPO

3 meses

Fecha de Inicio: 1 Abril del 2007

Fecha de Terminación: 30 Junio del 2007



RECURSOS

- Recursos Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

RESPONSABLE

- Mauricio Ortiz (Jefe de Riesgos Integrales)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD 17000

4.2.1.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.

DISEÑO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

INICIATIVA ESTRATEGICA:	1. La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION:	Martin Miranda (Jefe RRHH Encargado)
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Desarrollar una propuesta que permita mejorar la calidad de los empleados de la institución.
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Elaborar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales con el fin de mejorar los nivel de satisfacción de los clientes externos
RECURSOS NECESARIOS:	Humanos (404 hrs-hombre involucrados en el proyecto), Financiero (10000 presupuestado), Tecnologicos (equipos de computación), Materiales
IMPACTO DIRECTO ESPERADO:	Logro de metas de: (83%) Funcionarios encuestados/ Total funcionarios) x 100%

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2007												2008												ENTREGABLES	RECURSOS	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
	Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.	Jefe de Recursos Humanos																									Lista de características	10000	
1.1	Investigar sobre empresas que puedan realizar este trabajo.	Jefes de Recursos Humanos																									Lista de empresas	10	
1.2	Hacer negociaciones con las empresas seleccionadas.	Jefes de Recursos Humanos																									Reporte de resultados	20	
1.3	Contratación de la empresa escogida.	Gerente General																									Contrato	5	
2	Análisis del ambiente de trabajo actual.	Jefe de Recursos Humanos																									Reporte de resultados	20	
3	Determinación de los equipos de trabajo	Jefe de Recursos Humanos																									Lista de los equipos establecidos	5	
4	Establecimiento de las 9's para cada área de la organización	Jefe de Recursos Humanos																									Modelo del plan		
4.1	Ordenar o Clasificar	Jefes Corporativos																									Informe de resultados	65	
4.1.1	Identificar	Jefes Corporativos																									Lista de artículos y herramientas del personal	30	
4.1.2	Separar lo innecesario, excesivo o adicional	Jefes Corporativos																									Lista de cosas innecesarias	20	
4.1.4	Reducir instrumentos de poco uso	Jefes Corporativos																									Lista de instrumentos a separar	15	
4.2	Organizar O Limpiar	Jefes Corporativos																									Programa de ahorro de espacio	20	
4.3	Limpieza O Pulcritud	Jefes Corporativos																									políticas de mantenimiento y limpieza de instrumentos	10	
4.4	Bienestar Personal O Equilibrio	Jefes Corporativos																									Criterios de evaluación	8	
4.5	Disciplina	Jefes Corporativos																									Criterios de evaluación	8	
4.6	Constancia	Jefes Corporativos																									Cronograma de mantenimiento y limpieza	8	
4.7	Compromiso	Jefes Corporativos																									Lista de responsabilidades para cada persona	5	
4.8	Coordinación	Jefes Corporativos																									Determinación de tiempos	15	
4.9	Estandarización	Jefes Corporativos																									Criterios a considerar	15	
5	Establecimiento de medios para su difusión	Jefe de Recursos Humanos																									Lista de medios	30	
6	Elaboración de programas de concientización	Equipo a cargo de la difusión																									Programa de concientización	20	
6.1	Determinación de objetivos	Equipo a cargo de la difusión																									Lista de objetivos	5	
6.2	Establecimiento de estrategias	Equipo a cargo de la difusión																									Lista de estrategias	10	
6.3	Cronograma de las 9's en cada área	Equipo a cargo de la difusión																									Cronograma de actividades	5	
7	Elaboración del presupuesto.	Jefe de Recursos Humanos																									Presupuesto	30	
8	Aprobación del proyecto.	Jefe de Recursos Humanos																									Viso bueno	5	
9	Implementación del proyecto.	Jefe de Recursos Humanos																									Informe de resultados	20	
																											TOTALES	404	10.000



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2010

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Andalucía Ltda.

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPITULO V

CAPÍTULO V

5. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL

TIPO FUNCION	FUNCIONES CADENA VALOR	MACROPROCESOS	COOP/MODELO
GOBERNANTES	ALTA ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACION DE RIESGOS	COOP
		GESTION- ESTRATEGIA	COOP
NEGOCIOS	MERCADEAR Y VENDER	DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	COOP
	ORIGINACIÓN CREDITO	COLOCACIONES	COOP
	ORIGINACIÓN CAPTACIONES	CAPTACIONES	COOP
	PROCESAR Y MANTENER OPERACIONES	COLOCACIONES-CAPTACIONES	COOP
	SERVICIO & ATENCION AL CLIENTE	COLOCACIONES-CAPTACIONES	COOP
	RECUPERACION Y COBRANZAS	RECUPERACIÓN	COOP
APOYO	APOYO A LA GESTION	INVESTIGACIÓN	COOP
		AUDITORIA	COOP
		MARCO LEGAL	COOP
	ADMINISTRAR SITUACION FINANCIERA	CONTABILIDAD	COOP
		TESORERÍA	COOP
		PRESUPUESTACION	COOP
	ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	COOP
	ADMINISTRAR SISTEMAS Y TECNOLOGÍA	SISTEMA	COOP
	ADMINISTRAR SERVICIOS GENERALES	LOGISTICA-TESORERÍA	COOP

**MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA**

CONTRIBUCIÓN CRÍTICA	X
CONTRIBUCIÓN PERMANENTE	O

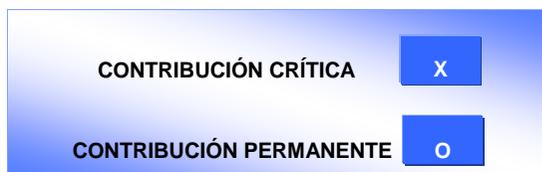
DIRECCIÓN ESTRATEGICA					AREAS CLAVES				AREAS SOPORTE							
	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	META DIC-2009	1 MARKETING	2 NEGOCIOS (COLOCACIONES)	3 NEGOCIOS (CAPTACIONES)	4 NEGOCIOS (RECUPERACIÓN)	5 RECURSOS HUMANOS	6 CONTROL Y PROCESOS	7 SISTEMAS	8 FINANCIERO	9 ADMINISTRATIVO	10 RIESGOS INTEGRALES	11 AUDITORIA INTERNA	
CLIENTES Y MERCADO	Precio	Mantener políticas de precios competitivos, manteniendo una ventaja competitiva en el mercado	6. Incrementar los depósitos a plazo fijo, ofreciendo tasas diferenciadas acorde a la estructura de las fuentes de financiamiento.	8. Incremento de depósitos a plazo fijo.	>= 5880.19	X		X	O						X	
	Calidad	Ofrecer productos y servicios financieros de calidad, diseño y promoción, con un 85% de satisfacción de los clientes y socios	7. Mejorar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la institución para los próximos dos años, impulsando la calidad en el servicio.	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	X		X	O			O	O	O		
				10. Satisfacción de clientes	>= 85%	X		X	X							
	Tiempo	Mejorar el tiempo de respuesta en la concesión de créditos y en la innovación de productos y servicios financieros.	8. Mejorar la rapidez de otorgación de los créditos con relación a la Competencia .	11. Tiempo de conseción de un préstamo.	<= 5 días	X	X			X					X	
	Funcionalidad	Incrementar el portafolio de productos y servicios, impulsando el uso de redes electrónicas a nivel nacional e internacional	9. Incrementar el portafolio de productos y servicios de la institución, mejorando el servicio proporcionado a los socios y clientes	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	X	X	X	X	O	O	O			O	O
				13. Actualización de productos.	>= 33%	X	X	X	X							
Servicio	Mejorar la atención a los clientes, disminuyen el nivel de quejas	10. Desarrollar un servicio de atención al cliente para disminuir los niveles de quejas	14. Solucionar quejas	>= 60%	X	X	X	X	X		O					

**MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA**

CONTRIBUCIÓN CRÍTICA	X
CONTRIBUCIÓN PERMANENTE	O

DIRECCIÓN ESTRATEGICA					AREAS CLAVES				AREAS SOPORTE							
	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	META DIC-2009	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
					MARKETING	NEGOCIOS (COLOCACIONES)	NEGOCIOS (CAPTACIONES)	NEGOCIOS (RECUPERACIÓN)	RECURSOS HUMANOS	CONTROL Y PROCESOS	SISTEMAS	FINANCIERO	ADMINISTRATIVO	RIESGOS INTEGRALES	AUDITORIA INTERNA	
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Desarrollar procesos que permitan incorporar las necesidades de los socios y clientes a los productos y servicios potenciales y actuales	11. Optimizar los procesos orientados a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta de los clientes.	15. Atención ticket point		X	X	X		X				O		
	Regulatorios	Desarrollar procesos para la administración integral de riesgos	12. Actualización de la normativa interna con el fin de asegurar el cumplimiento de resoluciones internas y externas, evitando futuras observaciones de organismos de control.	16. Gestión interna						X				O		
	Operativos	Fortalecer la calidad en operaciones, reduciendo tiempos de ciclo del producto y aprovechando la capacidad instalada	13. Diseñar e implementar una estructura por procesos que le permita una adecuada gestión empresarial para dar respuesta al cliente para el año 2008.	17. Cumplimiento del proyecto							O					
	Enfoque al cliente	Desarrollar e implementar procesos que permita dar soluciones a los requerimientos de los clientes internos y externo	14. Fortalecer los procesos de relación con los clientes	18. Gestión de procesos					X	X						
				19. Eficiencia estratégica		X			X	X						
Redes de Cooperación	Mejorar los procesos para certificación de proveedores	16. Optimizar el proceso de proveedores alineado a los objetivos estratégicos.	20. Proveedores certificados										X			

**MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA**



DIRECCIÓN ESTRATEGICA					AREAS CLAVES				AREAS SOPORTE							
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	Estrategia de Valor (Modelo de Negocios)		Objetivos Estratégicos	KPI's	META DIC-2009	MARKETING	NEGOCIOS (COLOCACIONES)	NEGOCIOS (CAPTACIONES)	NEGOCIOS (RECUPERACIÓN)	RECURSOS HUMANOS	CONTROL Y PROCESOS	SISTEMAS	FINANCIERO	ADMINISTRATIVO	RIESGOS INTEGRALES	AUDITORIA INTERNA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano	Lograr la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y carrera, proporcionándoles un justo reconocimiento a su desempeño	17 Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para el año 2007, mejorando los niveles de satisfacción del cliente interno	21. Satisfacción del cliente interno	>=83%					X						
	Cultura	Desarrollar una cultura organizacional de ejecución del plan estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos		22. Capacidad de convocatoria a eventos	>=85%					X						
	Capital informático	Implementar herramientas de información gerencial que permitan tomar oportunas decisiones y contar con una base de datos actualizada de los socios y clientes	18. Implementar nuevos sistemas de información que ayuden a mejorar el proceso de administración y gestión de información para la toma de decisiones	23. Implementación del sistema	>=100%					O	X	X				
	Competencias	Desarrollo de las capacidades del personal enfocas a cumplir los objetivos y estrategias de la institución	19. Mejorar la productividad por empleado para el 2007, desarrollando competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio	24. Efectividad de capacitación	>=90%		X	X	X	X						
				25. Capacitación al personal	>=65%					X						

5.2 ALINEAMIENTO VERTICAL

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía luego de desarrollar el alineamiento horizontal del Cuadro de Mando Integral, a través de la sincronización de los procesos de la cadena de valor y de los KPI'S y metas, procediendo a desplegar la estrategia a multinivel en cada uno de los diferentes procesos, para conectar el desempeño y el trabajo de cada uno de los empleados, hacia el BSC del departamento, logrando de esta forma, una verdadera gestión del negocio basada en estrategias.

A. MATRICES DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: ANALISTA DE CRÉDITO</p>

- 
- ❖ Analizar las solicitudes y realizar la recomendación de la aprobación o no del crédito
 - ❖ Atender a los socios que se acercan a dejar solicitudes de crédito
 - ❖ Realizar la recomendación del monto a otorgar por el crédito
 - ❖ Realizar el seguimiento del préstamo
 - ❖ Verificar los datos de las solicitudes
 - ❖ Ejecutar cualquier otra función asignada por el jefe inmediato
 - ❖ Archivar las solicitudes y pagarés desembolsados

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: ASISTENTE DE AGENCIA</p>
--

- ❖ Analizar y recaudar las solicitudes de crédito
- ❖ Supervisar las actividades en cajas.
- ❖ Coordinar las labores del personal en agencia de jefatura
- ❖ Realizar todas las actividades que sean solicitadas.
- ❖ Remplazar a la jefatura en periodos de ausencia.

- ❖ Atender al cliente (Servicio y manejo de quejas)
- ❖ Controlar y custodiar los pagares.
- ❖ Receptar firmas en pagares.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE COBRANZAS**

- ❖ Realizar gestiones de cobranza telefónica
- ❖ Distribuir la cartera en mora a cobranza externa
- ❖ Colaborar en la evaluación de la cobranza interna y externa
- ❖ Elaborar avisos de morosidad
- ❖ Ingresar valores por costos judiciales al sistema
- ❖ Elaborar reportes de cartera vencida
- ❖ Realizar débitos para pago a préstamos
- ❖ Realizar cierres de cuentas para pago a préstamo
- ❖ Ingresar y confirmar las comisiones en el sistema de cobranza externa

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS**

- ❖ Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad del área de TI
- ❖ Realizar cuadros de la información generada por las diferentes áreas que alimentan al sistema transaccional con los datos generados por la contabilización de dicha información.
- ❖ Administrar la matriz de procesos de TI, especificando los sistemas informáticos que soportan dichos procesos.
- ❖ Verificar la idoneidad de los controles establecidos para TI.
- ❖ Medir el impacto de los procesos funcionales de TI sobre la continuidad del negocio.
- ❖ Coordinar la ejecución de pruebas al Plan de Contingencias y Continuidad de TI.
- ❖ Administrar los módulos de parametrización de las aplicaciones vigentes.

- ❖ Establecer indicadores de desempeño para cada uno de los procesos y funciones de TI.
- ❖ Establecer políticas de seguridad física y lógica de la información de la entidad.
- ❖ Elaborar y mantener actualizado el plan de seguridad de información.
- ❖ Administración de Roles y de usuarios del sistema informático vigente.
- ❖ Apoyar a la Unidad de Riesgos en el levantamiento de matrices de identificación y priorización de riesgos y planes de acción para la administración de riesgo tecnológico.
- ❖ Levantar el inventario de los procesos críticos y funcionales de TI
- ❖ Levantar el inventario del recurso humano y tecnológico de TI.
- ❖ Establecer la metodología a utilizarse para levantar los procesos administrativos y operativos de TI

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA**

- ❖ Elaborar respuestas de las comunicaciones de los organismos de control principalmente de la SIBS
- ❖ Realizar el seguimiento para que cumplan las actividades solicitadas por los organismos de control y por gerencia.
- ❖ Recibir, despachar, archivar correspondencia
- ❖ Ingresar en el sistema cobis los préstamos aprobados por gerencia
- ❖ Elaborar comunicaciones a los jefes de agencia o áreas como resultado de los informes de auditoría y de las resoluciones del consejo de administración.
- ❖ Administrar el correo electrónico de Gerencia
- ❖ Administrar caja chica del área corporativa
- ❖ Colaborar en todas las actividades designadas por Gerencia,
- ❖ Colaborar como secretaria Ad-hoc del comité de ética cuando Gerencia lo solicite.
- ❖ Coordinar refrigerios del Consejo de Administración; Comité de Auditoria y reuniones del Área Corporativa

- ❖ Elaborar informes sobre novedades en el Servicio de atención al Cliente. (SAC)
- ❖ Apoyar a la Gerente en actividades de soporte
- ❖ Informar a Gerencia sobre las novedades de la asistencia del personal de la oficina Matriz.
- ❖ Coordinar la distribución de los estudiantes que solicitan las pasantías
- ❖ Colaborar con la logística de eventos

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING**

- ❖ Determinar la ubicación de nuevas agencias para crear nuevas agencias
- ❖ Coordinar firmas a medios publicitarios
- ❖ Elaborar el plan de medios
- ❖ Diseñar el plan de marketing
- ❖ Coordinar con agencias publicitarias el diseño de artes para marketing.
- ❖ Coordinar con las áreas de la institución la publicidad y promoción
- ❖ Requerimientos de publicidad y marketing
- ❖ Evaluar los medios de comunicación.
- ❖ Controlar la ejecución de medios.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE MICROCRÉDITO**

- ❖ Realizar el análisis socio-económico del socio y su negocio
- ❖ Participar en el comité de crédito
- ❖ Recibir las documentación necesaria para el crédito
- ❖ Ingresar los comentarios del análisis realizado para la aprobación del préstamo
- ❖ Realizar el seguimiento de pagos del socio beneficiado con el microcrédito hasta la finalización del mismo
- ❖ Revisar el reporte de vencimiento de operaciones futuras
- ❖ Realizar y entregar las notificaciones de retraso en el pago al socio

- ❖ Analizar el comportamiento del crédito anterior para otorgar un nuevo préstamo (re préstamo)
- ❖ Realizar la promoción y venta de los productos de microcrédito de la Cooperativa
- ❖ Solicitar al socio la actualización de documentos para el empréstito
- ❖ Informar al socio sobre la resolución del comité de crédito

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- ❖ Legalizar los documentos del personal en las instituciones gubernamentales y otros
- ❖ Ingresar Datos en los sistemas de Nómina y Recursos Humanos "Compers"
- ❖ Elaborar las tarjetas de asistencia del personal y llevar su respectivo control
- ❖ Elaborar oficios a petición de su inmediato superior, sobre asuntos concernientes al área
- ❖ Llevar los registros de vacaciones
- ❖ Archivar los documentos y carpetas del personal
- ❖ Realizar reproducción de documentos de acuerdo a los requerimientos del área

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE RIESGO OPERATIVO**

- ❖ Diseñar el proceso de administración del riesgo operativo
- ❖ Evaluar el grado de efectividad de planes
- ❖ Proponer políticas y estrategias para mitigar el riesgo operativo
- ❖ Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la Tecnología de Información y eventos externos
- ❖ Analizar políticas y procedimientos de Tecnología de Información (TI)

- ❖ Coordinar el desarrollo, la aplicabilidad y cumplimiento de los planes de contingencia y continuidad del negocio.
- ❖ Medir el impacto y probabilidad de ocurrencia de factores de riesgo
- ❖ Coordinar con las áreas Corporativa y Operativa el levantamiento de factores de riesgo
- ❖ Coordinar con las áreas corporativa y operativa con en la elaboración de planes de acción por cada factor de riesgo
- ❖ Informar sobre avances de riesgo operativo a organismo central
- ❖ Comprobar la ejecución de planes de acción

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE RIESGOS**

- ❖ Evaluar los riesgos inherentes a los procesos
- ❖ Coordinar la actualización de Manuales y reglamentos
- ❖ Levantar procesos en las áreas corporativas y operativo
- ❖ Realizar la validación de los procesos existentes
- ❖ Proponer estrategias para el mejoramiento de los procesos
- ❖ Difundir la normativa
- ❖ Mantener el archivo de la normativa
- ❖ Verificar la aprobación de la normativa
- ❖ Documentar los procesos
- ❖ Mantener registro de las actualizaciones de la normativa

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: ASISTENTE DE RIESGOS GENERALES**

- ❖ Establecer planes de contingencia de riesgos de mercado y liquidez
- ❖ Proponer políticas para la administración del riesgo de liquidez y mercado
- ❖ Analizar indicadores de riesgo de mercado y liquidez
- ❖ Recomendar criterios estratégicos para riesgos de mercado y liquidez
- ❖ Establecer límites de tolerancia para riesgos de mercado y liquidez

- ❖ Definir y validar modelos matemáticos y estadísticos
- ❖ Informar sobre tasas de interés activa y pasiva
- ❖ Generar estructuras de mercado y liquidez
- ❖ Elaborar actas del comité de riesgos
- ❖ Generar reportes de liquidez estructural y mercado
- ❖ Generar archivos de catastros

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: AUDITOR INTERNO</p>

- ❖ Planificar la evaluación del sistema de control interno
- ❖ Determinar la razonabilidad de las políticas, normas procedimientos de normas integrales
- ❖ Establecer la aplicabilidad de los planes de contingencia de la entidad
- ❖ Verificar que los objetivos institucionales se ejecuten en el corto y largo plazo
- ❖ Emitir criterio de la revisión de los estados financieros
- ❖ Administración el sistema de control interno
- ❖ Analizar los indicadores financieros para verificar la razonabilidad de los cálculos
- ❖ Elaborar el plan anual de auditoria
- ❖ Verificar el cumplimiento de resoluciones de los organismos de control
- ❖ Revisar cumplimiento de Normas y obligaciones tributarias
- ❖ Verificar que las políticas emitidas no se contrapongan con las normativas interna y externa
- ❖ Diseñar formatos de evaluación del sistema de control interno, efectuar las pruebas de cumplimiento de este control y analizar sus resultados para identificar las causas impactos y responsabilidades del SCI
- ❖ Comprobar el cumplimiento de los planes operativos anuales
- ❖ Realizar el seguimiento de observaciones y recomendaciones da la SIBS, auditoria externa e interna
- ❖ Verificar el grado de cumplimiento del presupuesto

- ❖ Verificar que las normas políticas y procedimientos hayan sido aprobadas por los organismos pertinentes

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: AUDITOR OPERATIVO</p>

- ❖ Evaluar si las políticas, resoluciones y demás disposiciones emitidas por los niveles directivo y ejecutivo cumplen con los objetivos institucionales y si fueron puestos en vigencia
- ❖ Revisar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno administrativo proporcionando la asesoría necesaria para el fortalecimiento de los sistemas financieros y de control
- ❖ Preparar informes de auditoría de los diferentes exámenes realizados
- ❖ Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y de las normas impartidas por los organismos de control
- ❖ Revisar y evaluar los resultados programados por la Gerencia y los diferentes departamentos con el fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas
- ❖ Realizar el seguimiento de la implementación de recomendaciones de la SBS y auditoría externa
- ❖ Realizar el control de las transacciones realizadas por el departamento de contabilidad
- ❖ Monitorear el cumplimiento de las diferentes tipos de contratos, convenios y pólizas de seguros celebrados por la Cooperativa
- ❖ Monitorear que la confiabilidad del sistema de control interno a través de las recomendaciones que se incorporen en los informes de auditoría
- ❖ Colaborar con la elaboración de informes para los organismos de control
- ❖ Colaborar con la preparación del plan anual de auditoría interna
- ❖ Realizar el inventario de los documentos soporte para créditos – pagarés
- ❖ Analizar la seguridad y rentabilidad de las inversiones y la corrección de los procedimientos utilizados en su ejecución

- ❖ Realizar constataciones físicas de valores y activos para comprobar si concuerdan con los registros contables
- ❖ Monitorear que todos los bienes se encuentren debidamente registrados y contabilizados
- ❖ Colaborar en las actividades de entrega-recepción cuando un funcionario responsable de valores o activos sale de la Institución
- ❖ Realizar arquezos de caja al personal de ventanillas y caja general

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: AUDITOR OPERATIVO INFORMÁTICO**

- ❖ Revisar que todos los cambios de versión y actualizaciones al sistema Cobis cumplan una fase de prueba, capacitación a usuarios, cronograma de trabajo, etc. Antes de que sean puestos en producción y utilizados por los usuarios
- ❖ Efectuar exámenes de auditoría a cada una de las áreas relacionadas con sistemas tales como: telecomunicaciones, sistema Cobis, base de datos, procedimientos, etc.
- ❖ Verificar que la información ingresada por los usuarios en cada módulo del sistema cobis sea confiable, íntegra y oportuna
- ❖ Monitorear a través de reportes los roles de acceso al sistema que han sido asignados mediante el módulo de seguridades del sistema Cobis
- ❖ Participar en las diferentes pruebas y capacitación a los usuarios
- ❖ Elaborar informes de Auditoría de las diferentes revisiones a los ambientes informáticos
- ❖ Revisar la bitácora de accesos directos a la base de datos del sistema Cobis y verificar que todos cumplan con lo establecido en el manual de procedimientos.
- ❖ Realizar el seguimiento e implementación de recomendaciones emitidas por la SIBS y auditoría Externa.
- ❖ Colaborar en la elaboración del plan anual de la unidad de Auditoría Interna

- ❖ Generar reportes de la información almacenada en el sistema que serán utilizados en los diferentes exámenes de Auditoría
- ❖ Evaluar la funcionalidad de todo software que va a ser adquirido o desarrollado por la organización, y participar en las diferentes fases de desarrollo, pruebas, capacitación e implementación.
- ❖ Colaborar con el desarrollo de las Auditorias a los temas que no están relacionados con el área informática
- ❖ Revisar todos los contratos relacionados con el área informática y emitir las recomendaciones respectivas.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

- ❖ Ingresar al sistema los asientos contables
- ❖ Revisar que las cuentas puentes de matriz y agencias estén en saldo cero
- ❖ Cuadrar las cuentas de ahorros, certificados, cartera y plazos fijos por agencia
- ❖ Ingresar información al SRI sobre retenciones en la fuente y el IVA
- ❖ Realizar la contabilización de cheques de pago a proveedores
- ❖ Elaborar la documentación para la declaración de impuestos al SRI
- ❖ Realizar conciliaciones bancarias
- ❖ Ingresar al kardex de proveeduría los requerimientos de matriz y agencias cuadrando con el saldo contable
- ❖ Archivar los documentos de respaldo contables, los comprobantes de retención en la fuente e IVA, las liquidaciones de compras y facturas y los cuadros diarios de caja de matriz y agencias.

PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES / LIMPIEZA

- ❖ Realizar labores de limpieza de la Cooperativa
- ❖ Realizar todas las actividades que le sean solicitadas de acuerdo a la naturaleza del trabajo.
- ❖ Realizar el cuidado de la cafetería y vajilla
- ❖ Realizar el servicio de refrigerios y atención al personal

PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE

- ❖ Registrar firmas y cambios de firmas en el sistema
- ❖ Realizar la apertura de cuentas
- ❖ Verificar los datos del socio en el sistema.
- ❖ Arquear físicamente solicitudes de apertura de cuentas para custodia.
- ❖ Informar sobre servicios de la institución
- ❖ Realizar la capacitación de inversiones a plazo fijo.
- ❖ Ingresar información del socio en el sistema.
- ❖ Cambiar paneles informativos de tasa de interés.
- ❖ Confirmar vía telefónica la fecha de vencimiento de inversiones del socio.
- ❖ Archivar documentos de apertura de cuentas e inversiones.

PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: CONTADOR GENERAL

- ❖ Elaborar la Información para el SRI
- ❖ Verificar la correcta contabilización de operaciones
- ❖ Aplicar normas y procedimientos de contabilidad
- ❖ Suscribir Estados Financieros

- ❖ Elaborar Información pertinente para las entidades de control
- ❖ Elaborar Información para otras áreas de la Cooperativa
- ❖ Elaborar la Nómina del personal
- ❖ Controlar y administrar los activos fijos
- ❖ Coordinar información para auditores externos
- ❖ Controlar y depurar las cuentas
- ❖ Controlar el archivo de la información contable

PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: COORDINADOR DE CONTROL Y PROCESOS
--

- ❖ Establecer indicadores de desempeño para cada uno de los procesos de negocios
- ❖ Apoyar a la Unidad de Riesgos en el levantamiento de matrices de identificación y priorización de riesgos y planes de acción para la administración de riesgo operativo
- ❖ Elaborar y actualizar procesos y procedimientos de negocios y administrativos
- ❖ Medir el impacto de los procesos funcionales de negocios y administrativos sobre la continuidad del negocio.
- ❖ Mantener actualizada la publicación de la normativa interna a través de la intranet.
- ❖ Levantar y mantener actualizado el inventario de los procesos de negocios de la Cooperativa
- ❖ Elaborar el plan anual de actualización de la normativa interna
- ❖ Elaborar informes mensuales sobre los avances obtenidos por el área para conocimiento de la administración de la Cooperativa
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas que permitan determinar si es de conocimiento general las actualizaciones realizadas a la normativa
- ❖ Mantener el registro de los cambios realizados a la normativa interna

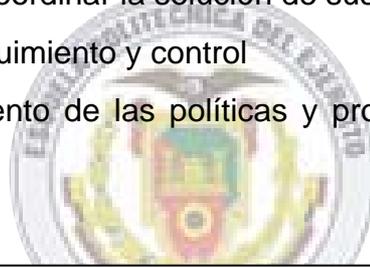
- ❖ Mantener el registro de las actualizaciones realizadas a los procesos críticos de la entidad
- ❖ Instrumentar las reuniones efectuadas con los involucrados en los procesos, cuando estos sean sujeto de cambio o actualización.

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: COORDINADOR SENIOR DE MARKETING Y GESTION ESTRATEGICA</p>

- ❖ Realizar las labores de desarrollo y Gestión de la Planificación Estratégica
- ❖ Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y promoción
- ❖ Diseñar, Planificar, elaborar e implementar los planes de marketing de la Institución
- ❖ Realizar o Coordinar trabajos de investigación de mercado, como estudios, sondeos y lo necesario para una adecuada ejecución del Plan de Marketing
- ❖ Proponer al Consejo de Administración por medio de la Gerencia, planes de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios en apoyo con el área de negocios
- ❖ Coordinar con las distintas áreas de la Cooperativa en cuanto a estrategias, políticas, publicidad y promoción
- ❖ Colaborar con la Gerencia en los requerimientos referentes al área de Marketing y Publicidad
- ❖ Control del material publicitario, artes, cuñas, videos, etc.
- ❖ Evaluar las consecuencias de los planes anuales de marketing
- ❖ Coordinar las actividades del departamento de Marketing y del personal a cargo
- ❖ Desarrollar planes de comunicación tanto interna como externa haciendo las veces de Relacionador Público de la Cooperativa
- ❖ Realizar sondeos en el mercado de productos y servicios de la competencia, analizando las oportunidades de implementar dichos productos o servicios en la Institución.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE OFICINA PRINCIPAL**

- ❖ Colaborar en el análisis de créditos
- ❖ Supervisar el cumplimiento del presupuesto
- ❖ Planificar y supervisar el trabajo del personal de la agencia
- ❖ Desarrollar planes de trabajo para productividad y desarrollo
- ❖ Monitorear el funcionamiento de la agencia
- ❖ Realizar la promoción de la agencia y de los servicios brindados
- ❖ Elaborar informes de la gestión de la agencia solicitados por la administración
- ❖ Atender a los socios y coordinar la solución de sus inquietudes
- ❖ Visitar clientes para seguimiento y control
- ❖ Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal de la agencia



**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE AGENCIAS**

- ❖ Colaborar en el análisis de créditos
- ❖ Supervisar el cumplimiento del presupuesto
- ❖ Planificar y supervisar el trabajo del personal de la agencia
- ❖ Desarrollar planes de trabajo para productividad y desarrollo
- ❖ Monitorear el funcionamiento de la agencia
- ❖ Realizar la promoción de la agencia y de los servicios brindados
- ❖ Elaborar informes de la gestión de la agencia solicitados por la administración
- ❖ Atender a los socios y coordinar la solución de sus inquietudes
- ❖ Visitar clientes para seguimiento y control

- ❖ Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal de la agencia.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE COBRANZAS (OFIC. PRINCIPAL)**

- ❖ Emitir avisos de morosidad
- ❖ Realizar débitos de ahorros disponibles para créditos en mora
- ❖ Atención socios en mora
- ❖ Negociar acuerdos con socios en mora
- ❖ Revisión de cuadros de morosidad a cargo de notificadores y abogados
- ❖ Realizar visitas a socios en mora
- ❖ Realizar seguimiento y control para créditos en demanda judicial
- ❖ Autorizar pagos para créditos vencidos
- ❖ Informar sobre bienes en garantía

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE CRÉDITO**

- ❖ Supervisar la aprobación de créditos por niveles
- ❖ Monitorear el cumplimiento de reglamentos y manuales
- ❖ Elaborar los informes requeridos por la Superintendencia de Bancos
- ❖ Elaborar los informes de crédito para la toma de decisiones
- ❖ Supervisar y evaluar las actividades del personal Departamento de Crédito
- ❖ Colaborar en la elaboración de los manuales de crédito y procedimientos
- ❖ Coordinar la solución de los problemas del área
- ❖ Colaborar con la elaboración de presupuesto y notas
- ❖ Coordinar la elaboración del plan estratégico del Departamento
- ❖ Colaborar en la elaboración del cronograma de capacitación para el personal del área

- ❖ Realizar la auditoría a oficiales, verificadores, perito evaluador de informes
- ❖ Realizar la planificación del trabajo de los oficiales de crédito

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE NEGOCIOS**

- ❖ Colaborar en la elaboración del plan estratégico
- ❖ Elaborar presupuestos por productos tanto del activo como del pasivo
- ❖ Verificar el cumplimiento de metas definidas para cada agencia
- ❖ Coordinar la elaboración del plan estratégico de negocios
- ❖ Elaborar informes de productividad por agencias (incluido personal operativo)
- ❖ Colaborar con las diferentes agencias en relación al cumplimiento de los presupuestos , y solventar cualquier problema que afecte directamente al negocio
- ❖ Evaluar y tomar acciones necesarias para controlar y minimizar el riesgo de los productos activo y pasivo
- ❖ Ejecutar cualquier otra actividad solicitada por Gerencia General y que sea inherente al cargo
- ❖ Diseñar y proponer nuevos productos y servicios financieros
- ❖ Colaborar en el mejoramiento de los procesos de las áreas del negocio.
- ❖ Colaborar en el diseño del plan de capacitación de las áreas involucradas con el negocio de la Cooperativa. (activo - pasivo)

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE SISTEMAS**

- ❖ Administración y supervisión de Base de datos Sybase
- ❖ Apoyo directo a los proyectos y objetivos de la Cooperativa
- ❖ Administración y Supervisión del sistema COBIS

- ❖ Definir y aplicar políticas de seguridades físicas y lógicas
- ❖ Mejorar los procesos sistemáticos de la Cooperativa
- ❖ Búsqueda de nuevas herramientas tecnológicas que optimicen el trabajo.
- ❖ Optimización de los recursos informáticos
- ❖ Diseñar y desarrollar el plan estratégico y operativo de sistemas
- ❖ Organizar y controla el trabajo desempeñado por el personal de sistemas
- ❖ Monitorear contratos vigentes con empresas externas
- ❖ Elaboración de informes para directivos y entidades de control.
- ❖ Coordinar el mejoramiento continuo de hardware y software.

<p>PRINCIPALES FUNCIONES PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>
--

- 
- ❖ Responsable de planificar, organizar, aplicar y verificar la eficiencia en los Subsistemas de RR.HH. de la Cooperativa.
 - ❖ Planificar y controlar las políticas a seguir institucionalmente con respecto a los Recursos Humanos de la organización
 - ❖ Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y Cooperativa
 - ❖ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado – Cooperativa.
 - ❖ Diseñar, implementar y dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización, así como procesos de Evaluación del desempeño, Valoración de puestos y Subsistema de incentivos.
 - ❖ Establecer políticas salariales conjuntamente con la gerencia, las mismas que señale una equidad interna y una competitividad externa, a través de estudios comparativos de sueldos y salarios en el mercado, de acuerdo al presupuesto establecido por el Departamento.
 - ❖ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE RIESGOS INTEGRALES

- ❖ Definir el perfil de riesgo de la Institución según sus actividades y características
- ❖ Establecer procesos de administración interna de riesgos que permitan identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones de riesgo que asume la IFI
- ❖ Definir límites y exposiciones de riesgos a los que se encuentra expuesta la institución
- ❖ Analizar los procesos estratégicos, operativos y de soporte con el objetivo de identificarlos factores de riesgos
- ❖ Diseñar un sistema de Información para cada uno de los riesgos
- ❖ Contribuir a que la planificación estratégica se enmarque en la normativa de administración de riesgos
- ❖ Determinar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos a los que esta expuesta la institución y el impacto económico.
- ❖ Analizar el impacto de los posibles riesgos que se puedan generar en la incursión en nuevos negocios, procesos, tecnología.
- ❖ Disponer de manuales de administración de riesgos acordes a las necesidades de la institución y la normativa vigente
- ❖ Proponer políticas al CAIR que permitan minimizar el impacto de los riesgos identificados.
- ❖ Calcular el impacto en el valor patrimonial y en el margen financiero de los riesgos identificados.
- ❖ Velar por que la Unidad de Riesgos cuente con una estructura organizacional adecuada
- ❖ Administrar la matriz de riesgos de la institución
- ❖ Evaluar la vigencia y coherencia de los modelos de administración de riesgos implementados
- ❖ Actualizar los aplicativos internos de acuerdo a la normativa vigente

- ❖ Proponer políticas que rijan el cumplimiento de la Planificación Estratégica.
- ❖ Analizar con enfoque de riesgos la información emitida por cada una de las áreas
- ❖ Establecer controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos, para una adecuada administración del riesgo de acuerdo a sus políticas internas.
- ❖ Enfatizar la cultura de riesgos en todos los niveles de la institución, a través de la divulgación y concientización de la política organizativa
- ❖ Analizar los posibles riesgos en la ejecución del plan operativo
- ❖ Reportar a los organismos de control la información requerida en los plazos establecidos
- ❖ Velar por el cumplimiento de las políticas en todos los niveles de la institución.



**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: JEFE DE FINANCIERO**

- ❖ Preparar análisis, informes financieros o de tesorería
- ❖ Velar por el manejo de los niveles de liquidez enmarcados en la política y formular las acciones y recomendaciones
- ❖ Evaluaciones presupuestaria y demás informes gerenciales
- ❖ Realizar la calificación de los activos de riesgo.
- ❖ Realizar la planificación financiera de corto, mediano y largo plazo, con relación a demandas y fuentes de recursos financieros
- ❖ Emitir recomendaciones para mejorar la estructura financiera y económica de la Cooperativa
- ❖ Realizar el Presupuesto Anual y Consolidado
- ❖ Entregar informes a los Organismos de Control por requerimiento de la Gerencia
- ❖ Velar por el portafolio, su estructura, concentración y rentabilidad
- ❖ Coordinación y validación de la información Financiera

- ❖ Supervisar y controlar las transacciones contables
- ❖ Asesorar y Capacitar al personal a cargo

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO**

- ❖ Evaluar los riesgos inherentes al lavado de activos que se puedan dar en la Cooperativa.
- ❖ Supervisar que las políticas y procedimientos respecto a la prevención del lavado de activos sean adecuados y se mantengan actualizadas.
- ❖ Analizar los procesos internos de la cooperativa en los diferentes módulos informáticos a fin de determinar si tiene o no controles para prevenir el lavado de activos.
- ❖ Monitorear las transacciones que realizan los socios en la Cooperativa
- ❖ Detectar las áreas vulnerables del lavado de activos al interior de la Cooperativa
- ❖ Monitorear el cumplimiento de instructivos disposiciones, registros y reportes establecidos por los organismos de control
- ❖ Informar de las actividades del oficial de cumplimiento al comité de ética
- ❖ Verificar mediante un programa validador que los reportes de transacciones financieras cumplan con los requisitos establecidos por los organismos de control.

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: OPERADOR DE EQUIPOS**

- ❖ Actualizar sistema cobas
- ❖ Ejecutar el proceso Batch
- ❖ Brindar soporte a usuarios
- ❖ Realizar mantenimiento de hardware y software
- ❖ Capacitar a los usuarios internos

- ❖ Elaboración de reportes para clientes internos y externos
- ❖ Colaborar en la gestión y organización del departamento

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: RECIBIDOR PAGADOR**

- ❖ Atender a los socios de la cooperativa que se acercan a las cajas
- ❖ Realizar el cuadro de caja al final del día
- ❖ Realizar transacciones financieras solicitadas por los socios
- ❖ Comparar el efectivo y documentos contra el cuadro general
- ❖ Ejecutar cualquier otra función asignada

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: SUPERVISOR DE CAJAS**

- ❖ Realizar cuadros físicos de los valores al cierre de cajas.
- ❖ Autorizar montos de retiro.
- ❖ Controlar cuadros eventuales y pruebas de fidelidad
- ❖ Elaborar cheques
- ❖ Elaborar políticas y procedimientos para cada uno de las transacciones.
- ❖ Verificar la secuencia de los documentos entregados a los cajeros como la libreta de ahorros.
- ❖ Realizar el cierre de las cuentas.
- ❖ Consolidar información diaria para cierre de cajas.
- ❖ Revisar documentos emitidos por cajas del CONSEP
- ❖ Emitir certificados bancarios
- ❖ Dar información de beneficios para las cuentas.
- ❖ Bloquear cuentas por pérdida.
- ❖ Validar los documento de cuadro da cajas
- ❖ Entregar cheques protestados
- ❖ Archivar documentos del área de cajas

- ❖ Efectivizar transferencias bancarias.
- ❖ Ingresar transacciones de transferencias bancarias
- ❖ Receptar documentos para cierre de cuentas

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: TÉCNICO DE SISTEMAS**

- ❖ Administrar la base de datos Sysbase
- ❖ Administrar el Servidor de Base de datos o Producción
- ❖ Validar y elaborar reportes a entes de control
- ❖ Elaborar reportes para usuarios o clientes internos, externos
- ❖ Brindar soporte a usuarios
- ❖ Elaborar informes para la Superintendencia de Bancos, SRI, CONSEP, AGD
- ❖ Brindar soporte en los procesos de fin de mes
- ❖ Capacitar a los usuarios internos
- ❖ Colaborar en la organización y gestión de actividades internas

**PRINCIPALES FUNCIONES
PUESTO: TESORERO**

- ❖ Enviar efectivo a las agencias de acuerdo a sus necesidades.
- ❖ Manejar sistemas de pagos inter - bancarios al BCE
- ❖ Elaborar flujos de caja
- ❖ Realizar estructuras que requiere el organismo de control
- ❖ Negociar con instituciones financieras productos de inversión
- ❖ Realizar débitos de los cheques devueltos de nuestros socios
- ❖ Realizar transferencias bancarias en las IFIS
- ❖ Enviar cheques para depósitos en nuestras cuentas bancarias
- ❖ Revisar y pagar facturas de proveedores de bienes y servicios.
- ❖ Custodiar chequeras y certificados de inversión
- ❖ Revisar movimientos de efectivo y saldos por agencias
- ❖ Elaborar un informe para el comité de ética y manejo de portafolio.
- ❖ Archivar documentos de respaldo
- ❖ Pagar personal de verificadores y cobradores

5.2 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel					
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 1. NEGOCIOS					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jefe de Negocios	Asistente de Negocios
FINANZAS	2. Rotación de Cartera	>= 1.14 veces	< 1.14 veces / >0.91 veces	Mejorar los montos de créditos concedidos	2.1.1) Valor en dolares de montos de créditos concedidos	>= 77471.18	< 77471.18 / >50000	X	X
	4. Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados)	>=70,349.59	<\$70350 / >\$32488	Incrementar el numero de creditos colocados	4.1.1) No de créditos colocados mensuales	>=800	< 800 / >600	X	X
	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%	Gestionar la creación de nuevas agencias	5.1.1) (Número de agencias implementadas/Número de agencias proyectadas) x 100%	>=100%	< 100% / >0%	X	
	6. Incremento de captaciones	>= 42578.84	<\$42.579 / >\$27.730	Aumentar número de clientes	6.1.1) Número de cuentas nuevas al mes	>= 700 cuentas nuevas al mes	< 700 / >500	X	
	7. Incremento de capital y reserva	>= 9024.42	<\$9.024 / >\$6.240	Mejorar el capital de la empresa	7.1.1) % de incremento anual del capital de la institución	>= 23% cada año	< 23% / >10%	X	X
CLIENTES	8. Incremento de depositos a plazo fijo.	>= 5880.19	< 5880.19 / > 4230.35	Implementación del programa de diferenciación de tasas	8.1.1) (tiempo de ejecucion / tiempo proyectado) x 100%	>= 100%	< 100% / >0%		X
	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491	Gestión para recuperar clientes	9.1.1) Número de llamadas a ex clientes	<= 1500 por año	< 1500 / >500	X	
	10. Satisfacción de clientes	>= 85%	<85% / > 80%	Incrementar la fidelidad de clientes	10.1.1) (Clientes actuales / clientes anteriores)	>= 30%	< 30% / >20%		X
	11. Tiempo de conseción de un préstamo.	<= 5 días	>5 días / <13días	Evaluación periodica de la gestion realizada por los oficiales	11.1.1) (tiempo de ejecucion / tiempo proyectado) x 100%	>= 100%	< 100% / >0%	X	X
	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%	Implementacion de nuevos productos	12.1.1) tiempo de ejecucion / tiempo proyectado	>= 100%	< 100% / >0%	X	X
	13. Actualizacion de productos.	>= 33%	<33% / > 0%	Analisis comparativo de productos de la Institucion vs competencia	13.1.1) tiempo de ejecucion / tiempo proyectado	>= 100%	< 100% / >0%	X	
	14. Solución a requerimiento del cliente	>= 60%	<60% / >40%	Reducir las inconformidades en la entrega	14.1.1) Niveles de quejas atribuidas a la entrega	< 5 quejas	< 5 / >3	X	X
PROCESOS	15. Atención ticket point	<=2 min	>2 min / <4 min	Evaluacion periodica de atencion al publico	15.1.1) tiempo de ejecucion / tiempo proyectado	>= 100%	< 100% / >0%	X	
	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%	Apoyar al mejoramiento de los procesos operativos de la institucion	16.1.1) procesos actualizados /total de procesos operativos	>= 100%	< 100% / >0%	X	
	18. Gestion de procesos	>=100%	<100% / >38%	Levantamiento de los procedimientos para atención al cliente	18.1.1) procesos actualizados /total de procesos operativos	>= 100%	< 100% / >0%	X	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	24. Horas contratadas para capacitación por empleado	>=90%	<90% / >10%	Mejorar la productividad en créditos	24.2.1) Gasto personal/Creditos	> 60%	< 100% / >0%	X	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel					
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 2. MARKETING					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Coordinador de Marketing	Asistente de Marketing
FINANZAS	2. Rotación de Cartera	>= 1.14 veces	< 1.14 veces / >0.91 veces	Establecimiento de un programa de difusión de mayor rotación de créditos	2.2.) Inversión /USD Resultado del producto	1.47%	< 1.47 / >1.20		X
	3. Eficiencia microeconomica	<=6.14%	>6.14% / <8.74%	Controlar el presupuestos asignado	3.2.) Presupuesto de campañas publicitarias	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	< 100% / >0%	X	
	4. Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados)	>=70,349.59	<\$70350 / >\$32488	Establecimiento del plan de medios	4.2.) tiempo de ejecución del plan / tiempo planificado de ejecución	100% del cumplimiento del tiempo planificado	< 100% / >0%	X	X
	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%	Informar oportunamente la creación de nuevas agencias	5.2.) Encuestas sobre aceptación de nuevas agencias	80% de aceptación del nuevo producto	< 100% / >0%	X	X
	6. Incremento de captaciones	>= 42578.84	<\$42.579 / >\$27.730	Establecimiento de incentivos para los socios y clientes	6.2.) Número de incentivos para los socios y clientes	>= 5 incentivos anualmente	< 5 / >1	X	
	CLIENTES	8. Incremento de depositos a plazo fijo.	>= 5880.19	< 5880.19 / > 4230.35	Sondeo periódico de tasas DPF	8.2.) No de visitas realizadas/No de visitas proyectadas	>= 75	< 75/ >50	
9. Cuentas inactivas		<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491	Optimizar inversión de publicidad y promoción	9.2.) Inversión publicidad/ cuentas inactivas	<= 0.07	< 0.07/ >0.05	X	
10. Satisfacción de clientes		>= 85%	<85% / > 80%	Diseño de encuesta para medir satisfacción	10.2.1) total de encuestas aplicadas/ total de encuestas proyectadas	>=90%	< 90% / >50%		X
11. Tiempo de conseción de un préstamo.		<= 5 días	>5 días/ <13días	Diseño de encuesta para medir la aceptación del tiempo de respuesta	11.2.1) total de encuestas aplicadas/ total de encuestas proyectadas	>=90%	< 90% / >60%		X
12. Trascendencia de productos.		>= 100%	<100% / >75%	Investigación de mercado para la creación de nuevos productos	12.2.1) total de encuestas aplicadas/ total de encuestas proyectadas	>=90%	< 90% / >60%		X
13. Actualización de productos.		>= 33%	<33% / > 0%	Diseño de material publicitarios	13.2.) Inversión publicidad/ total de creditos	<= 0.02	< 0.02 / >0.01%	X	
14. Solución a requerimiento del cliente		>= 60%	<60% / >40%	Evaluación periódica de quejas de socios y clientes	14.2.) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 100%	< 100% / >50%	X	X
PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%	Apojar al levantamiento de los procesos operativos de la institución	16.1.1) procesos actualizados /total de procesos operativos	>= 100%	< 100% / >0%	X	
	19. Eficiencia estrategica	>=50%	<50% / >0%	Evaluación periódica de las estrategias a implementarse	19.1.1) tiempo de ejecución /tiempo programado	>= 100%	< 100% / >0%	X	

BSC 1er Nivel			
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min

FINANZAS	3. Eficiencia microeconomica	<=6.14%	>6.14% / <8.74%
	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%

CLIENTES	8. Incremento de depositos a plazo fijo.	>= 5880.19	< 5880.19 / > 4230.35
	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491
	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%

PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%
----------	---------------------	--------	--------------

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	21. Satisfaccion del cliente interno	>=83%	<83% / >10%
	22. Capacidad de convocadora a eventos	>=85%	<85% / >10%
	23. Implementacion del sistema	>=100%	<100% / >10%
	24. Horas contratadas para capacitación por empleado	>=90%	<90% / >10%
	25. Capacitación al personal	>=65%	<65% / >10%

BSC 2do. Nivel					
AREA/PROCESO: 3. RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCION	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos

Controlar el presupuestos asignado	3.3.I) Presupuesto de capacitación y gastos en rrhh	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	< 100% / >0%	X	
Cubrir necesidades de recurso humano para las nuevas agencias	5.3.I) No de empleados para agencias	>= 5 personas por agencias	< 5 per / >3 per	X	X

Entrega de información a través de página web	8.3.I) Número de descargas de la web	>= 50 empleados	< 50 / >40		X
Distribución del personal para reactivación de cuentas	9.3.I) tiempo ejecutado /tiempo planificado	>= 90% de cumplimiento	< 90% / >60%	X	
Capacitacion al personal sobre nuevos productos	12.3. 1) porcentaje de cumplimiento de la capacitacion	>=100%	< 100% / >60%		X

Apoyar al levantamiento de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano	16.1.1) procesos actualizados /total de procesos de recursos humanos	>= 100%	< 100% / >0%	X	
---	---	---------	--------------	---	--

Diseño de encuestas para mejorar el clima laboral	No encuestas/total del personal	>= 90%	< 100% / >10%	X	X
Evaluación de capacitación	% de cumplimiento del plan	>= 90%	< 100% / >10%	X	X
Capacitación sobre el nuevo sistema	% de cumplimiento del plan	>= 90%	< 100% / >10%	X	X
Cumplimiento del plan de capacitacion	% de cumplimiento del plan	>= 90%	< 100% / >10%	X	X
Mejorar las capacidades del personal de los procesos claves	23.5.I) % de cumplimiento del plan de capacitación por área	> 98 % del cumplimiento en tiempo del plan por área	< 98% / >10%	X	X

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL**

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel					
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 4. CONTROL Y PROCESOS					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Asistente de control y procesos	Asistente de control y procesos
FINANZAS	3. Eficiencia microeconomica	<=6.14%	>6.14% / <8.74%	Controlar el presupuestos asignado	3.4.l) Inversión de mejoramiento de procesos	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	< 100% / >0%	X	
	11. Tiempo de conseción de un préstamo.	<= 5 días	>5 días/ <13días	Eficiencia de ruta	11.4.1 Visitas * dia * oficial de credito	> 10 visitas x oficial x dia			
CLIENTES	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%	Establecimiento de procesos y procedimientos para los nuevos productos	12.4.1 No de procesos realizados/ No de procesos programados	> 100 de cumplimiento del plan	< 100% / >60%		X
	15. Atención ticket point	<=2 min	>2 min / <4 min	Evaluar la eficiencia del proceso de crédito	15.4.1) No de actividades de proceso / total de actividades del procesos	>= 50%	< 50% / >0%	X	
PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%	Programa para levantamiento y actualización de procesos	16.4.l) numero de procesos documentados/ tiotal de procesos	>= 100%	< 100% / >0%	X	
	17. Cumplimiento del proyecto	>=100%	<100% / >0%	Proyecto para una estructura por procesos	17.4.l) % de cumplimiento del proyecto	>= 100%	< 100% / >0%	X	

BSC 1er Nivel

PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min
-------------	-------	-----------------	-----------

FINANZAS	3. Eficiencia microeconomica	<=6.14%	>6.14% / <8.74%
	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%

CLIENTES	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%
	14. Solución a requerimiento del cliente	>= 60%	<60% / >40%

PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%
----------	---------------------	--------	--------------

BSC 2do. Nivel

AREA/PROCESO: 5. SISTEMAS

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jefe de Sistema	Asistente de sistema
---------------------------	-------------------	-----------------	-----------	-----------------	----------------------

Controlar el presupuestos asignado	3.5.1) Inversión para mejora de plataforma tecnologica	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	< 100% / >0%	X	
Adeacuación de plataforma tecnologica	5.5.1) (tiempo de adecuación de plataforma tecnologica/ tiempo planificado) x 100%	80% del cumplimiento del tiempom planificado	< 80% / >0%	X	X

Parametrizacion del sistema para nuevos productos	12.5.1) tiempo de ejecicion/ tiempo planificado	>= 90% de cumplimiento	< 100% / >60%		X
Actualizar la pagina web	12.5.1) tiempo de ejecicion/ tiempo planificado	>= 90% de cumplimiento	< 100% / >60%	X	X

Apoyar al levantamiento de los procesos de sistemas	16.5.1) procesos actualizados /total de procesos de sistemas	>= 100%	< 100% / >0%	X	
---	---	---------	--------------	---	--

BSC 1er Nivel

PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min
-------------	-------	-----------------	-----------

FINANZAS	1. ROA	>= 1.41%	<1.41% / > 1.12%
	2. Rotación de Cartera	>= 1.14 veces	< 1.14 veces / >0.91 veces
	3. Eficiencia microeconomica	<=6.14%	>6.14% / <8.74%
	4. Incremento de Colocaciones (actuales y nuevos mercados)	>=70,349.59	<\$70350 / >\$32488
	7. Incremento de capital y reserva	>= 9024.42	<\$9.024 / >\$6.240

CLIENTES	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491
----------	----------------------	-------------	----------------------

PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%
----------	---------------------	--------	--------------

BSC 2do. Nivel

AREA/PROCESO: 6. FINANCIERO

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jefe Financiero	Contador	Tesorero
---------------------------	-------------------	-----------------	-----------	-----------------	----------	----------

Gestionar oportunamente la utilidad neta	1.6.I) Ingresos menos gastos y costos operacionales	>= \$ 926.74	< 926.74 / >800	X		
Establecer una propuesta para optimización de plazos para rotación de préstamos	2.6.I) Tiempo de diseño de la propuesta	<= 30 días laborales	< 30 / >15	X		
Reducción de crecimiento de gastos operativos	3.6.I) % de incremento de gastos operacional	<= 5% cada año	< 100% / >0%	X		
Incrementar las inversiones	4.6.I) % de incremento de inversiones	>= 15% cada año	< 15% / >10%	x	x	x
Mejorar las reversas de la empresa	7.6.I) % de incremento anual de reservas de la institución	>= 13% cada año	< 13% / >10%	x	x	x

Generación de reportes de características de clientes	9.6.I) tiempo ejecutado /tiempo planificado	>= 90% de cumplimiento	< 90% / >60%	X		
---	---	------------------------	--------------	---	--	--

Apoyar al levantamiento de los procesos de financiero	16.5.1) procesos actualizados /total de procesos de financiero	>= 100%	< 100% / >0%	X		
---	---	---------	--------------	---	--	--

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL**

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel				
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 7. ADMINISTRATIVO				
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jefe Administrativo
FINANZAS	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%	Implementación de infraestructura fisica	5.7.I) (tiempo de ejecución / tiempo proyectado) x 100%	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X
CLIENTES	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491	Evaluación de suministros para proyecto	9.7.I) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X
PROCESOS	20. Proveedores certificados	>=50%	<50% / > 0%	Apoyar al levantamiento de los procesos de proveedores	16.5.1) procesos actualizados /total de procesos de proveedores	>= 100%	< 100% / >0%	X



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL**

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel					
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 8. RIESGOS INTEGRALES					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Jeefe de Riesgos	Asistente de Riesgos
FINANZAS	2. Rotación de Cartera	>= 1.14 veces	< 1.14 veces / >0.91 veces	Evaluación del impacto en los objetivos estrategicos	2.8.1) % tiempo de ejecución/tiempo proyectado	80%	< 80% / >0%	X	
	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%	Evaluación de los riesgos asociados con las nuevas sucursales	5.8.1) (tiempo de ejecución / tiempo proyectado) x 100%	>= 80% cumplimiento	< 80% / >0%	X	X
	7. Incremento de capital y reserva	>= 9024.42	<\$9.024 / >\$6.240	Establecimiento de un plan de capitalización	7.8.1) (tiempo de ejecución / tiempo proyectado) x 100%	>= 80% cumplimiento	< 80% / >0%	X	X
CLIENTES	8. Incremento de depositos a plazo fijo.	>= 5880.19	< 5880.19 / > 4230.35	Analisis de leyes que afecten al sector financiero	8.8.1) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 80% cumplimiento	< 80% / >0%	X	X
	9. Cuentas inactivas	<= 53293.56	< 53293.56 / > 55491	Evaluación de los riesgos inherentes a la perdida de segmento de mercado	9.8.1) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X
	11. Tiempo de conseción de un préstamo.	<= 5 días	>5 días/ <13días	Implementacion de un scoring de credito	11.8.1) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X
	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%	Evaluación de los riesgos inherentes a la creacion de un nuevo producto	12.8.1) tiempo de ejecución / tiempo proyectado	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X
PROCESOS	15. Atención ticket point	<=2 min	>2 min / <4 min	Evaluación de riesgos asociados al proceso de crédito	15.8.1) No de eventos de riesgos levantados	30 eventos de riesgos por año			
	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%	Apoyar al levantamiento de los procesos para la administración de riesgos	16.5.1) procesos actualizados /total de procesos para la administración de riesgos	>= 100%	< 100% / >0%	X	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA.
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL**

BSC 1er Nivel				BSC 2do. Nivel					
PERSPECTIVA	KPI's	Metas Dic. 2009	Max / Min	AREA/PROCESO: 9. AUDITORIA INTERNA					
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Dic. 2009	Max / min	Auditor Interno	Auditor Operativo
FINANZAS	5.Participación de mercado	>= 4.20%	>4.20% / <3.94%	Evaluación de implementación de nuevas agencias	5.8.1) (tiempo de ejecución / tiempo proyectado) x 100%	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X
CLIENTES	12. Trascendencia de productos.	>= 100%	<100% / >75%	Cumplimiento de auditorias de gestion	12. 9) No Auditorias Programadas/No Auditorias realizadas	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X
PROCESOS	16. Gestion interna	>=100%	<100% / >50%	Cumplimiento de auditorias de gestion	16. 9.1) No Auditorias Programadas/No Auditorias realizadas	>= 80% cumplimiento	< 80% / >60%	X	X



5.3 PRESUPUESTACIÓN

TABLA 5.2: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Nº	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	RECURSOS FINANCIEROS
1	La 9s para desarrollo de un trabajo de calidad.	10.000
2	Programa de diferenciación de tasas, monto y plazo en depósitos a plazo fijo.	4.000
3	Plan de mejoramiento de sistema de quejas.	3.000
4	Programa de difusión de la filosofía corporativa.	5.000
5	Capacitación y desarrollo de competencias.	10.000
TOTAL DE INICIATIVAS A CORTO PLAZO		103.000
6	Crear nuevos productos y servicios	30.000
7	Campaña promocional de certificados obligatorios.	3.000
8	Implementar el seis sigma	10.000
9	Convenios Estratégicos con empresas del sector público y privado.	3.000
10	Programa de activación de cuentas	40.000
11	Desarrollo e implementación de un sistema de información gerencial	30.000
12	Control presupuestario	0
13	Alineamiento Estratégico horizontal y vertical	10.000
TOTAL DE INICIATIVAS A MEDIANO PLAZO		89.000
14	Crear nuevas agencias.	30.000
15	Mejorar la productividad financiera	3.000
16	Implementar un sistema de calificación automática del crédito (Scoring Crediticio)	17.000
TOTAL DE INICIATIVAS A LARGO PLAZO		16.000
SUMATORIA		208.000

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ
FUENTE: BALANCED SCORECARD

5.3.1 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía presenta el siguiente flujo de efectivo proyectado en base a una tasa de crecimiento de los últimos años: 2004, 2005, y 2006.

TABLA 5.3: FLUJO DE FONDOS DE LA COAC ANDALUCÍA

CUENTAS	FLUJO DE FONDOS SIN PLAN			
	2006	2007	2008	2009
INGRESOS				
Intereses Ganados	4,193,658	4,654,960	5,725,601	6,412,673
Comisiones Ganados	1,455,961	1,630,676	2,022,039	2,264,683
Ingresos por servicios	73,875	82,740	102,598	114,909
TOTAL INGRESOS	5,723,494	6,368,377	7,850,238	8,792,266
MENOS EGRESOS				
(-)Intereses Causados	-1,644,218	-1,794,888	-2,255,312	-2,543,801
(-)Provisiones	-683,274	-769,238	-956,316	-1,071,074
(-)Gatos de Operación	-976,287	-1,121,805	-1,418,536	-1,606,611
(-)Gastos de Personal	-1,589,569	-1,798,836	-2,215,466	-2,517,024
(-)Depreciaciones y Amortizaciones	-148,925	-192,309	-239,079	-267,769
(-) Gastos Financieros	-200,898	-128,206	-175,325	-196,364
Otros Ingresos	135,154	128,206	175,325	223,140
(-) Otros Egresos	-3,648	-32,052	-39,847	-44,628
15% Participación Empleados	-91,774	-110,577	-130,680	-139,687
25% Impuesto a la Renta	-152,957	-184,296	-217,800	-232,779
TOTAL EGRESOS	-5,356,396	-6,004,001	-7,473,036	-8,396,597
VALOR NETO	367,098	364,376	377,202	395,669

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

FIGURA 5.1: FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN PROYECTOS

FUENTE: ESTADOS DE LA COAC. ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Se puede observar que la renta aumenta de \$367.098 a \$395.669 para el año 2.010, en cuya proyección se considera el crecimiento presentado en los últimos tres años

5.3.2 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS.

En la evaluación financiera con plan se presenta el flujo de fondos con la implementación del plan estratégico, tomando en cuenta la inversión en los proyectos. Además se consideró los indicadores establecido en el Balance Scorecard, donde se consideraron las metas de incremento en los ingresos por intereses ganados, comisiones ganadas y por servicios prestados como también la disminución en los costos financieros y gastos operativos como resultado de la implementación de las iniciativas estratégicas

Una vez establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el modelo de gestión estratégica es necesario prorratear el valor total de los para los años en los cuales se ejecutarán los proyectos.

TABLA 5.4: DISTRIBUCIÓN ANUAL DE LOS COSTOS DE LOS PROYECTOS

PROYECTOS	COSTOS	2007	2008	2009
CORTO PLAZO	103000	32000	0	0
MEDIANO PLAZO	89000	61500	64500	0
LARGO PLAZO	16000	9500	24500	16000
TOTAL	208000	103000	89000	16000

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

TABLA 5.5: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS

Cuentas	FLUJO DE FONDOS CON PLAN			
	2006	2007	2008	2009
Inversión Plan Estratégico		-103000	-89000	-16000
INGRESOS				
Intereses Ganados	4,193,658	5,032,390	6,140,519	7,688,605
Comisiones Ganados	1,455,961	1,747,153	2,096,584	2,599,764
Ingresos por servicios	73,875	88,650	106,380	131,911
TOTAL INGRESOS	5,723,494	6,868,193	8,343,483	10,420,280
MENOS EGRESOS				
(-)Intereses Causados	-1,644,218	-1,923,094	-2,332,438	-2,912,663
(-)Provisiones	-683,274	-824,183	-989,020	-1,226,385
(-)Gastos de Operación	-976,287	-1,314,911	-1,236,275	-1,532,981
(-)Gastos de Personal	-1,589,569	-1,820,071	-2,042,876	-2,254,968
(-)Depreciaciones y Amortizaciones	-148,925	-206,046	-247,255	-306,596
(-) Gastos Financieros	-200,898	-137,364	-181,320	-224,837
Otros Ingresos	135,154	137,364	181,320	255,497
(-) Otros Egresos	-3,648	-34,341	-39,847	-44,628
15% Participación Empleados	-91,774	-111,832	-188,118	-250,847
25% Impuesto a la Renta	-152,957	-186,387	-313,530	-418,078
TOTAL EGRESOS	-5,356,396	-6,420,865	-7,389,359	-8,916,486
VALOR NETO	367,098	447,328	954,124	1,503,794

FUENTE: BALANCES FINANCIEROS DE LA COAC. ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

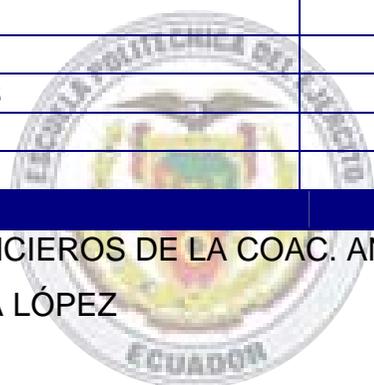
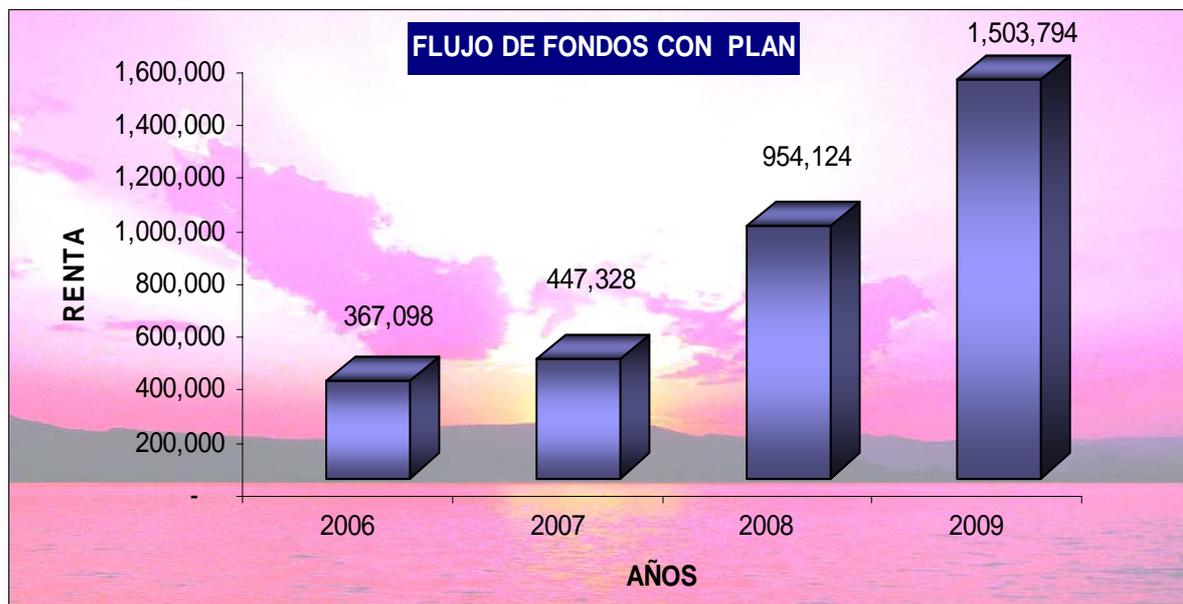


FIGURA 5.2: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS



FUENTE: ESTADOS DE LA COAC. ANDALUCÍA

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Se puede observar un incremento \$367.098 a \$1.503.794 con la implementación del modelo de gestión estratégica, lo que conduce a obtener mejores resultados en los años posteriores llegando a estar sobre el flujo de caja proyectado sin planificación, por eso es importante desarrollar los proyectos planteados para mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

5.3.2.1 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS.

5.3.2.1.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.

La Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) está conformada por:

Tasa Pasiva que se encuentra en el 5,09% a marzo de 2.007, según el Banco Central del Ecuador.

Prima de Riesgos se la puede determinar a través de dos formas: mediante el Riesgo País, con un porcentaje de 6,83% al 26 de febrero de 2.007 y la inflación cuyo porcentaje es de 3,80%.

TABLA 5.6: CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

DESCRIPCIÓN	%
TASA INTERÉS PASIVA	5,09%
TASA DE PREMIO AL RIESGO	6.83%
INFLACIÓN	3.80%
TMAR	16%

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

5.3.2.1.2 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto es el promedio en dinero e indica la mayor riqueza que obtendrá el inversionista, trae a valor presente todos los flujos de efectivo esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

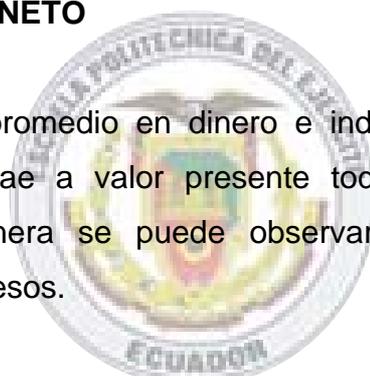


TABLA 5.7: CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

CONCEPTO	AÑOS			
	0	1	2	3
Inversión Inicial	-	103,000.00	- 89,000.00	- 16,000.00
Flujo incremental		82,952.30	576,922.50	1,108,125.00
Tasa de descuento		1.16	1.3456	1.560896
Inversión Descontada		-88793.10345	-66141.49822	-10250.52278
Valor actual de los flujos incrementales		71,511 €	428,747 €	709,929 €
VAN				\$1,077,920.02

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

La empresa con la implementación del modelos de gestión estratégica tendrá un VAN de \$1,077,920.02 lo que significa que la inversión es provechosa y por lo tanto convendrá llevar a cabo el modelo.

5.3.2.1.3 RELACIÓN BENEFICIO- COSTO

Este expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto.

TABLA 5.8: CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO- COSTO

CONCEPTO	AÑOS			
	0	1	2	3
Flujo incremental descontado		82,952.30	576,922.50	1,108,125.00
Inversión Inicial descontada		88793.10345	66141.49822	10250.52278
Total flujos				1,768,000
Total inversión				165,185

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

$$RBC = \frac{\text{VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE FONDOS}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

$$RBC = 10,70$$



Si se implanta el modelo se retornará \$9,70 más por cada dólar de inversión adicional, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

5.2.2.1.4 TASA INTERNA DE RETORNO.

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

TABLA 5.9: CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

CONCEPTO	AÑOS			
	0	1	2	3
Inversión Descontada	-88793.10345	-66141.49822	-10250.52278	
Valor actual de los flujos incrementales	72132.43478	436236.2917	728610.172	
TIR				66%

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

Como se puede observar, la TIR en el proyecto es positiva, y mayor a la tasa de descuento del 66%, ya que presenta un porcentaje del 50% de rentabilidad por esta razón se considera que hay que poner en ejecución las estrategias planteadas en la propuesta del presente modelo.

5.2.2.1.5 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Periodo de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada período durante la vida útil del mismo.

TABLA 5.10: RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

CONCEPTO	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
Flujo incremental descontado		82,952.30	576,922.50	1,108,125.00
Inversión Inicial	-	103,000.00	- 89,000.00	- 16,000.00

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

AÑOS	VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	SUMATORIA DE LOS VALORES ACTUALES DE LOS FLUJOS DE CAJA NETOS
2007	71,511	71,511
2008	428,747	500,258
2009	709,928.78	1,210,186.78

$$PR = \frac{93,675 \times 12}{428,747}$$

$$PR = 2.6 \text{ meses}$$

$$PR = 1.2 \text{ meses}$$

Como se puede observar la inversión se recupera en un año y dos meses con lo que se concluye que el modelo si es viable debido a que existe una recuperación de la inversión en un período inferior al tiempo de duración del modelo de gestión estratégica.

A continuación se presenta un comparativo entre el mantener una empresa sin plan y el implementar un modelo de gestión estratégica.

TABLA 5.11: PRESUPUESTO COMPARATIVO

AÑOS	FSP	FCP	FIC
1	364375.7	447328	82952.3
2	377201.5	954124	576922.5
3	395669.0	1503794	1108125.0

ELABORADO POR: LILIANA LÓPEZ

La rentabilidad obtenida con la implementación del modelo de gestión estratégica es superior a la obtenida sin proyectos, logrando una variación de \$82.952,3; \$576.922,5 y \$1.108.125 respectivamente.





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2010

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Andalucía Ltda.

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía registra 91.879 socios de los cuales tan solo el 37.996 están activos, es decir menos del 41% son socios que en la actualidad realizan operaciones en la institución.
- En el análisis de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. se determinó que más de la mitad de la muestra estudiada, tiene cuentas de ahorro en otras instituciones financieras, porque consideran que estas ofrecen mayor cobertura y variedad de productos
- En la actualidad existe un direccionamiento estratégico, pero este no está claramente definido, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por tanto no han sido difundidos al personal de la Institución.
- No se cuenta con un plan de capacitación por competencias sustentado en una investigación de necesidades presentes y futuras, que permita tener actualizado al personal de la institución.
- No se cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión que permita medir el cumplimiento de las metas planteadas y la toma oportuna de decisiones
- El estudio financiero permitió determinar la viabilidad del modelo, debido que se obtuvo un VAN de \$ \$1,077,920.02 , una relación beneficio- costo de 10.70, una TIR del 66% y una recuperación de la inversión de 1 años y 2 meses, con lo que se puede tener una visión clara de la rentabilidad que se puede obtener, logrando implementar las iniciativas estratégicas

b. RECOMENDACIONES

- A fin de motivar a los 53.883 socios inactivos, que en los últimos años no registran a ver utilizado los productos o servicios, se debería dar una atención más personalidad, realizando visitas puerta a puerta, ofreciendo productos y servicios que puedan ser de su interés.
- Incrementar nuevas agencias sustentadas en una investigación de mercado que le permita tener mayor cobertura, logrando aumentar los clientes actuales que mantiene la Cooperativa, con esto se podría explotar debidamente la imagen institucional, utilizando adecuadamente los recursos financieros y además generar puestos de trabajo.
- Desarrollar y difundir al personal de la institución el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudara al consecución de los objetivos, metas y estrategias para cumplimiento de la visión y misión.
- Implementar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los directivos y empleados, con el afán de mejorar el recurso humano que mantiene la institución, motivando al desarrollo humano y profesional del personal.
- Implementar un sistema de información gerencial, generando reportes que permitan a la administración tomar decisiones oportunas y mejorar los procesos de administración.
- La implementación del modelo de gestión estratégica ayudará a la empresa a enfrentar los cambios del entorno y minimizar su impacto, debido a que mejorará su rentabilidad como se demostró en el análisis financiero presentado en esta propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- ✚ “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”; DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003
- ✚ “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, THOMPSON, Jr. Arthur / Strickland, Ed. McGraw-Hill, Décimo Tercera Edición, México 2004.
- ✚ “GESTIÓN DE PROYECTOS”, DRUDIS, Antonio, Editorial Gestión 2000, Barcelona- España, 2002.
- ✚ “MAPAS ESTRATÉGICOS”, KAPLAN, Robert y NORTON, David. Gestión 2000, Barcelona- España, 2004.
- ✚ “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”, KAPLAN, Robert y NORTON, David. Gestión 2000, Segunda Edición, Bogotá- Colombia, 2004.
- ✚ “CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. KAPLAN, Robert y NORTON, David. Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona- España, 2001.
- ✚ “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, HILL, Charles / JONES, Gareth, Ed. McGraw-Hill, México 1996.
- ✚ “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA”, GOODSTEIN, Leonard / NOLAN, Timothy / PFEIFFER, Willam, McGrawHill, Colombia 1998.
- ✚ “PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA”, SERNA, Humberto,. Editorial Planeta, Colombia 1994.
- ✚ “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, MÉNDEZ Carlos, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.

PUBLICACIONES

- ✚ Revista Gestión, Noviembre de 2006
- ✚ Información Estadística Mensual del Banco Central del Ecuador.
- ✚ Boletín de proyecciones de crecimiento poblacional ecuatoriano

DIRECCIONES WEB

- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

- [✚ http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc.](http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc)
- [✚ www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)
- [✚ http://www.juran.es/qer/3-1/analisisvozcliente.pdf](http://www.juran.es/qer/3-1/analisisvozcliente.pdf)
- [✚ http://personales.com/venezuela/merida/gedsea/estrategica.htm](http://personales.com/venezuela/merida/gedsea/estrategica.htm)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtm.](http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtm)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/53/flujo-rafael.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/53/flujo-rafael.htm)
- [✚ www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [✚ www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)
- [✚ www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2007 - 2010

ANEXOS



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Andalucía Ltda.

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS