



“ ESPE ”

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LA
COOPERATIVA 18 DE NOVIEMBRE BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD”**

AUTOR: WILSON RAFAEL PEÑA SANI

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2008 - 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTOR: WILSON RAFAEL PEÑA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 12 de marzo del 2009

Wilson Rafael Peña Sani

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CERTIFICADO

Ing. Jeaneth Pesantes e Ing. Juan Francisco Velasco

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA 18 DE NOVIEMBRE BASADO EN EL BALANCED SCORECARD** realizado por **WILSON RAFAEL PEÑA SANI**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo, que generarán aporte de conocimiento científico a otros proyectos similares en diferentes empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **WILSON RAFAEL PEÑA SANI** que lo entregue a Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 12 de marzo del 2009

Ing. Jeaneth Pesantes
DIRECTOR

Ing. Juan Francisco Velasco
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Wilson Rafael Peña Sani

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA 18 DE NOVIEMBRE BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 12 de marzo del 2009

Wilson Rafael Peña Sani

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas y el coraje necesario para tener la oportunidad de demostrarme hasta donde puedo llegar.

A mí, por mi esfuerzo y sacrificio, por no dejarme caer, cuando todo parecía perdido y seguir adelante buscando el siempre el éxito.

A mis padres por su ejemplo, por la aceptación incondicional, el apoyo moral, material y económico que me han proporcionado durante todo estos años.

A mis hermanas, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos.

Wilson Rafael Peña Sani

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas y enseñarme que nada es fácil de conseguir, que con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis temores, obligándome a caminar cuando estaba caído y ser cada vez mejor.

A mi madre, que me regalo todo su amor, ternura y comprensión, por vivir conmigo lágrimas y alegrías, por apoyarme y haber permanecido conmigo “Muchas gracias Mari, para ti mi profundo amor y gratitud”.

A mi padre, por sembrar en mi la valentía de seguir adelante, y no dejarme derrotar cuando me den la espalda, por extenderme tu mano y permitir convertirme en lo que soy ahora.

A mis hermanas, mil gracias por recordarme quien soy, porque de ustedes saque el animo para continuar, por dejarme compartir y estar en sus vidas. Por mi ternurita Ailen que apoyare hasta incondicionalmente y me brinda su amor tierno y puro. Fanny por tu carácter de perseverancia, por la fuerza que me diste para seguir adelante, para ti mi amor, sigue adelante no te derrotes que no falta mucho.

A la Ing. Jeaneth Pesantez y al Ing. Juan Francisco Velasco quienes supieron brindar sus conocimientos y apoyo en la realización de este trabajo, a mas de toda la paciencia y comprensión dada para la realización de este logro.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre, que me abrió sus puertas y me permitió poder desarrollar el presente trabajo.

A la Escuela Politécnica del Ejército por darme las herramientas, los conocimientos necesarios y enseñarme a buscar y alcanzar el éxito

Si te vieres rodeado de mucha gente ignorante, no te envanezcas por lo que sabes, más bien mira a los que te superan en conocimientos y verás que aún no eres lo que te imaginas ser; y estas por debajo de muchos. – Mahoma

Wilson Rafael Peña Sani

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v

CAPITULO I

1. GENERALIDADES.....	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	18
AGENCIAS QUITO	18
AGENCIAS ORIENTE.....	19
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	19
1.2.1 CARTERA DE SERVICIOS	19
1.2.2 PERSONAL COOPERATIVA	20
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.5 OBJETIVOS	30
OBJETIVO GENERAL	30
OBJETIVOS ESPÉCIFICOS	30
1.6 MARCO CONCEPTUAL	31

CAPITULO II

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.	35
2.1.1 MACRO AMBIENTE.....	35
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	35
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.....	45
2.1.1.4 FACTOR LEGAL.....	50
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO	50

2.1.2	MICRO AMBIENTE	51
2.1.2.1	PROVEEDORES	51
2.1.2.2	CLIENTES	53
2.1.2.3	COMPETENCIA.....	56
2.1.2.4	ESTUDIO DE MERCADO.....	58
2.1.2.5	ORGANISMOS DE CONTROL	63
2.1.2.6	ÁNÁLISIS DE MATRICES	65
2.2	ANÁLISIS INTERNO.	67
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	67
2.2.1.1	PLANEACIÓN.....	67
2.2.1.2	ORGANIZACIÓN	68
2.2.1.3	DIRECCIÓN	69
2.2.1.4	CONTROL	70
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA	70
2.2.3	CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA	72
2.2.4	CAPACIDAD RECURSO HUMANO	73
2.2.5	MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	77
2.3	ANÁLISIS FODA.	79
2.3.1	SÍNTESIS	79
2.3.1.1	MATRIZ DE POTENCIALIDAD	79
2.3.1.2	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	80

CAPITULO III

3.1	DEFINICION DEL NEGOCIO.....	82
3.2	FILOSOFIA CORPORATIVA.	83
3.2.1	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	83
3.2.1.1	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	84
3.2.2	VALORES INSTITUCIONALES	85
3.2	MISION.....	87
3.3.1	MISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.....	87
3.3.2	MISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA.....	87
3.3	VISION.....	88

3.4.1	VISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.....	88
3.4.2	VISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA PARA EL 2012.....	89
3.4	ESTRATEGIAS	89
3.5.1.	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	89
3.5.2.	ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	91
3.5.3.	ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR.	92
3.5.4.	PERSPECTIVAS.	93
3.5	OBJETIVOS.....	97
3.6.1.	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	97
3.6.2	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	97
3.6	MAPA ESTRATEGICO.	99

CAPITULO IV

4.1	DEFINICION DEL TABLERO DE CONTROL (BSC).	103
4.2	MAPA ESTRATEGICO ENFOCADO A UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	104
4.3	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPI'S.	105
4.4	CARACTERISTICAS DE LOS KPI'S.....	106
4.4.1	Calculo de KPI'S.....	106
4.4.2	Aplicaciones de KPI.....	106
4.4.3	Pasos para definir KPI.....	106
4.4.4	Lo que realmente es importante en los KPI son:.....	107
4.5	DEFINICIÓN DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS.	107
4.6	TIPOS DE MEDIDA O INDICADORES DE GESTION	108
4.6.1	Indicadores de gestión:.....	108
4.6.1.1	Indicadores de cumplimiento.....	108
4.6.1.2	Indicadores de Calidad	109
4.6.1.3	Indicadores de evaluación	109
4.6.1.4	Indicadores de eficiencia.	109
4.6.1.5	Indicadores de eficacia.	109

4.6.1.6	Indicador de resultados.....	109
4.5	DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	109

CAPITULO V

5.1.	PRIORIZACION DE LAS INICIATIVAS.....	117
5.2.	ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PERFILES.....	120
5.3.	DESARROLLO DE PROYECTOS.....	134
5.4.1	PROYECTO No-1: IMPLMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD.....	137
5.4.2	PROYECTO No-2: MEJORAR LA GESTION DE COBRO.....	137
5.4.3	PROYECTO No-3: APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS.....	155

CAPITULO VI

6.1	ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	152
6.2	ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.....	153
6.3	ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECIVO.....	154
6.4	ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	159
6.4.1	ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS	159
6.4.2	ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS	160
6.5	CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	161
6.5.1	TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTOS (TMAR).....	161
6.5.2	CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	162
6.5.3	RELACION COSTO BENEFICIO (CBCE).....	163

CAPITULO VII

7.1	CONCLUSIONES.....	165
7.2	RECOMENDACIONES.....	166

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. GENERALIDADES.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



La Cooperativa 18 de Noviembre al principio se formó como un Club Familiar por el año de 1991 y empezó con 11 personas en la ciudad de Quito, las cuales al ver la necesidad de dinero de los negocios pequeños, decidieron ayudar a las personas que no podían acceder a créditos en los bancos por los trámites y respaldos que les pedían; Entonces se formaron como Pre - Cooperativa y el 5 de Enero de 1994 según el Acuerdo Ministerial No.00008 se aprobó como Cooperativa.

El nombre se debe a que en su mayoría son de la Provincia de Loja, por tal motivo deciden tomar la fecha de la fundación de Loja, como razón social.

Su gerente es el Ing.-MBA Víctor Emilio Cuenca, quien ha estado desde inicios de la Cooperativa. Este 18 de Noviembre del 2008 cumple 14 años de vida institucional.

AGENCIAS QUITO

MATRIZ.

CENTRO Av. Tarquí 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2228386

AGENCIA NORTE.

COMITÉ DEL PUEBLO No. 1 Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Telf. 2805978 Fax: 3450487

AGENCIA SUR.

CDLA.DEL EJERCITO Mz. 37 Calle Z No. S45-18 Telf. 3651219

AGENCIA CALDERON.

Quitús 807 y 9 de Agosto. Telf. 2821880

AGENCIAS ORIENTE**AGENCIA MACAS.**

Calle Bolívar S/N y Suasti Telf.09-7744938

AGENCIA CHACO.

Gonzalo Díaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Cooperativa 18 de Noviembre tiene entre sus fines dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, siendo unos de los pilares mas fundamentales brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, muy pocos de ellos poseen garantías tradicionales, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.

1.2.1 CARTERA DE SERVICIOS

La Cooperativa presta los siguientes servicios:

- ✦ Libretas de ahorros para personas naturales.
- ✦ Libretas de ahorros para personas jurídicas.
- ✦ Libretas de ahorros estudiantiles 1 a 11 años.
- ✦ Libretas de ahorros menores de edad 12 a 17 años.
- ✦ Libretas de integración de capital.
- ✦ Entrega de créditos.

Cuadro 1.1 TIPOS DE CREDITO

TIPO DE CREDITO	MONTO Máximo
Canasta	60,00
Automático	hasta el 80% del saldo en ahorro especial 1
Urgentito	200,00
Consumo	800,00
Grupal	200,00 INICIAL
Financiero	300,00

Financiero	500,00
Financiero	1.000,00
Ordinario	1.000,00
Ordinario	1.500,00
Ordinario	2.000,00
Ordinario	2.500,00
Ordinario	3.000,00
Hipotecario	5.000,00

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Rafael Peña

✳ Inversiones a plazo fijo.

Cuadro 1.2 CUADRO DE INVERSIONES

MONTO		PLAZO EN DÍAS				
DESDE	HASTA	30	60	90	180	360
100,00	1000,00	5,00%	5,50%	6,00%	6,50%	7,00%
1001,00	5000,00	5,50%	6,00%	6,50%	7,00%	7,50%
5001,00	10000,00	6,00%	6,50%	7,00%	7,50%	8,00%
10001,00	EN ADELANTE	6,50%	7,00%	7,50%	8,00%	8,50%

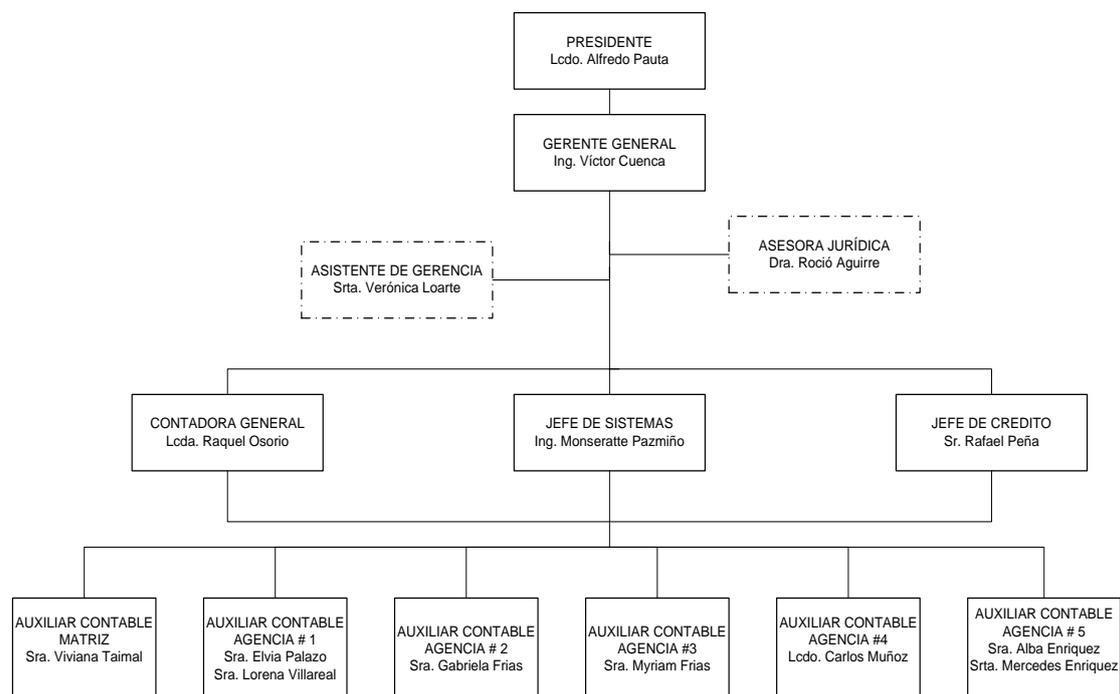
Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Rafael Peña

1.2.2 PERSONAL COOPERATIVA

Tiempo Completo : 9 empleados.

Medio Tiempo : 4 empleados.

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL COAC

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: COAC 18 de Noviembre

Cuadro 1.3 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

COAC	TRABAJADORES TIEMPO COMPLETO	TRABAJADORES MEDIO TIEMPO
MATRIZ	2	2
AGENCIA NORTE	4	
AGENCIA SUR	1	
AGENCIA CALDERON	1	
AGENCIA MACAS	1	
AGENCIA CHACO		2

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

Cuadro 1.4 HORARIO DE ATENCIÓN

COAC	LUNES A VIERNES	SABADO	JUEVES A DOMINGO
MATRIZ	9:00 A 13:00 14:00 A 18:00		
AGENCIA NORTE	9:00 A 13:00 14 :00A 18:00	9:00 A 13:00	
AGENCIA SUR	9:00 A 13:00 14:00 A 18:00	9:00 A 13:00	
AGENCIA CALDERON	9:00 A 13:00 14 :00A 18:00	9:00 A 13:00	
AGENCIA MACAS	9:00 A 13:00 14:00 A 18:00		
AGENCIA CHACO			8:00 A 12:00 13:00 A 17:00

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

✦ MISIÓN

Somos una Cooperativa de ahorro y crédito dedicada a captar recursos financieros de nuestros clientes en las Provincia de Pichincha y en el Oriente, y direccionarlos hacia el desarrollo económico de nuestra sociedad a través del acceso a créditos, brindando seguridad y confianza en nuestro servicio.

✦ VISIÓN.

Para el 2014:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito será reconocida a nivel nacional y estará presente en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Napo, entregando mejores servicios, con el soporte de un sistema informático diseñado para satisfacer las necesidades de la Cooperativa, y con un Recurso Humano calificado.

✦ OBJETIVOS.

1. Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros
2. Fomentar el ahorro de la comunidad y el desarrollo local
3. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras.

✦ POLÍTICAS.

1. Trabajar bajo un Sistema de Mejoramiento Continuo
2. Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la Cooperativa.

✦ VALORES CORPORATIVOS.

1. Confianza
2. Seguridad
3. Agilidad
4. Responsabilidad
5. Compromiso

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa 18 de Noviembre en sus 14 años de vida institucional ha tenido problemas en su historia pero los ha superado, pero en la actualidad se encuentra estancada y uno de los problemas más significativos nace de la crisis financiera que se está atravesando a nivel mundial, y en específico de EEUU a más de la quiebra de unos de los bancos más grandes, ha ocasionado que la gente tenga desconfianza en las entidades financieras del Ecuador, por ese motivo los socios han tomado la decisión de cerrar sus cuentas y en el caso de los que son inversionistas el retiro de sus fondos teniendo que cubrir grandes cantidades en poco tiempo, esto provoca falta de liquidez y no da paso a despachar los créditos que es el negocio de la Cooperativa.

Con la crisis que se atraviesa a nivel mundial, que afecta directamente a la Cooperativa, impidiendo que desarrolle sus funciones con normalidad, se vive momentos de tensión y angustia dentro de la institución, a más de que los socios no han hecho esperar sus quejas y comentarios sobre las situaciones vividas dentro de la misma.

Otro de los inconvenientes que se denota es la falta de apoyo que existe entre los Comités hacia la Gerencia, debido a que estos, en las reuniones que mantienen no ayudan a la toma de decisiones o contingentes para superar los inconvenientes que atraviesa la Cooperativa, se limitan a revisar los informes y emitir comentarios sean estos buenos o malos.

“El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios.

Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede

verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc.”¹

El planteamiento de la problemática se lo realizo con el Diagrama de Ishikawa *Figura 1.2* debido a que esta herramienta permite identificar las causas principales y secundarias que ocasionaron el problema.

¹ [Wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

ADMINISTRACION

A pesar de existir Consejos de Administración y Vigilancia estos se reúnen cada cierto tiempo a revisar cómo va la Cooperativa y cuando ésta atraviesa problemas no ayudan a tomar decisiones o con aportaciones para resolver inconvenientes. Por lo cual es Gerencia quien tiene que resolver la mayoría de los problemas que se presentan inclusive las necesidades de financiamiento.

El personal que labora en la Cooperativa, se encuentra desmotivado debido a los problemas que está atravesando, a más como la institución es pequeña por lo que los empleados tienen contacto directo con los socios y reciben sus reclamos.

Entre las agencias se denota una falta de compañerismo y apoyo que debería de tener el personal.

La Cooperativa tiene un comité de Administración y otro de Vigilancia, estos se encargan del control de la dirección de la misma, pero ente estos no existe una buena relación que les permita trabajar en conjunto, sino que cada uno realiza sus actividades por separado. Otra de las dificultades que tienen los Comités, es el que no haya una persona con conocimientos con temas relacionados con Administración de Cooperativas, lo cual les dificulta la toma de decisiones.

JUDICIAL

Unos de los problemas más notable de este departamento es el no tener un módulo en el sistema informático, el cual facilite pasar los créditos morosos a ese departamento y el no poder tener las liquidaciones de créditos, lo cual le hace depender de contabilidad o créditos para tener esta información.

En la parte de los créditos hipotecarios estos no se han ejecutado debido a que la doctora se a conmovido por las suplicas de las personas y no ha embargado las garantías. Los créditos que se debían haber demandado se encuentran en conversaciones

para llegar a acuerdos de pago, pero la mayoría de los deudores no han cumplido con los pagos, esto ocasionado que el nivel de mora se aumente.

CONTABILIDAD

La Cooperativa en el paso del tiempo ha incrementado el nivel de captaciones, por lo que igualmente la contabilidad sea más tardía debido a que ésta se realizaba a mano por no tener un paquete informático. El Sistema de Administración de Cooperativas “SAC” se implementó en noviembre del 2007, por este motivo la entrega de balances a SRI, comités, gerencia no se han realizado a tiempo. A esto se ha sumado el no tener las agencias en red, lo cual complica tener la información a mano, ya que tienen que pedir que los documentos se envíen vía transporte, para poder realizar los respectivos registros.

Debido a la crisis financiera que se esta atravesando a nivel mundial, y en específico de EEUU a mas de la quiebra de unos de los bancos mas grandes. A ocasionado que la gente tenga desconfianza en las entidades financieras del Ecuador, diciendo “Si bancos mas fuertes de otros países han quebrado o tienen problemas, los bancos del ecuador han de quebrar también”, por ese motivo los socios han tomado la decisión de cerrar sus cuentas y en el caso de los que son inversionistas el retiros de sus fondos teniendo que cubrir grandes cantidades en poco tiempo, esto da falta de liquidez y no da paso a despachar los créditos.

CREDITOS

El control de cartera de todas las agencias se lleva desde la matriz en Quito, pero el no poseer todas las agencias en red específicamente Macas y El Chaco, dificulta el control de esa cartera, para tener la información se llama para saber los índices de morosidad que existe y la recuperación.

Existe un elevado días de mora en cartera extrajudicial, porque se negociaba formas de pago o abonos, antes de que los créditos pasen a judicial, los pagos no cubrirían la deuda total por lo que los créditos seguían atrasados y en algunos casos los deudores no cumplieron, aumentando el nivel de morosidad.

Cuando se cargo los datos en el SAC en noviembre del 2007, debido a la extensa cantidad de datos, solo se cargo los datos principales, nombre, edad, estado civil y cónyuge, dejando los demás datos para cargarlos en otra ocasión que no se ha dado. Complicando poder ubicar a los socios que mantienen deudas vencidas y en algunos casos la información no es actualizada.

De acuerdo a las políticas de crédito los encajes deben permanecer un tiempo de espera, que varia dependiendo del monto de crédito. Que acorde a la opinión de los socios en relación a otras Cooperativas y a las necesidades de las personas en algunos montos es demasiado tiempo de espera.

Por la salida de dinero que se mantiene actualmente por los cierres de cuentas e inversiones y el no saber que otra salida de inversión se presentara, no se pueden despachar los créditos.

AMBIENTE

La parte organizacional de la Cooperativa en lo que se refiera a infraestructura la problemática es debido a que los departamentos de la Cooperativa no están todos en un mismo sitio, en la matriz funciona el departamento judicial, crédito y cobranzas, mientras que contabilidad se encuentra en el norte, gerencia labora por las mañanas en el norte y las tardes en la matriz, lo cual dificulta el cruce de información necesaria y a tiempo.

SISTEMAS

El aspecto principal en esta área es la falta de un personal que trabaje directamente para la Cooperativa, los técnicos que saben del funcionamiento del Sistema de Administración de Cooperativas "SAC"; dan asesoramiento, incrementan módulos y arreglan las novedades en los fines del semana, no permitiendo resolver problemas de urgencia en el tiempo necesario, dificultando que el personal trabaje adecuadamente.

Cabe indicar que el Sistema de Administración de Cooperativas "SAC" fue creado por la Cooperativa y que no existen algunos módulos que son necesarios para los departamentos de la Cooperativa.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", que le permitan a la institución lograr una gestión eficiente y un desarrollo sostenido y controlado para competir en el Sistema Financiero.

OBJETIVOS ESPÉCIFICOS

- 1 Realizar un Diagnostico Situacional de la Cooperativa 18 de Noviembre, aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en que se encuentra la institución frente a las demás Cooperativas.
- 2 Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica, que permita establecer los lineamientos, y objetivos adecuados para que la organización enrumbe su camino hacia el futuro.
- 3 Elaborar el Balanced Score Card, para facilitar el seguimiento y control de las metas y objetivos estratégicos planteados y corregir con anticipación cualquier desviación.
- 4 Definir proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa 18 de Noviembre y lograr eficiencia en su gestión.
- 5 Realizar las proyecciones de los flujos de fondos con el desarrollo de proyectos estratégicos prioritarios a fin de demostrar su viabilidad.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

A

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

C

CAE: Abreviatura de Cuentas de Ahorro Especial, que son las inversiones que realizan los socios en una cooperativa de ahorro y crédito.

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto es un término que debe tenerse en consideración. La cultura organizacional es conformada por todos los individuos que la conforman.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional y el comportamiento de sus jefes hacia empleados y viceversa.

COAC: Siglas de abreviatura que significan Cooperativa de Ahorro y Crédito.

D

DIAGNÓSTICO: Es el proceso de la planificación estratégica en la se identifica, describe y analiza la situación actual de la organización o un proceso.

Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: - Evaluación - Procesamiento de la información - Intervención - Seguimiento.

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

E

ESTRATEGIAS: Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel detallado, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos y hacen más simple entender, especificar e implementar acciones inteligentes. En resumen son las acciones a seguir para el cumplimiento de un objetivo.

Las estrategias no adicionan habilidades a las instituciones, simplemente ayudan a diseñar, analizar y organizar mejor las destrezas que las organizaciones ya posee.

EFICACIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

EFICIENCIA: Capacidad de lograr los fines, objetivos y metas con la menor cantidad de recursos humanos y materiales disponibles.

F

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

FUENTES PRIMARIAS: Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

FUENTES SECUNDARIAS: Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

G

GESTIÓN: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

L

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio

ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

M

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?

O

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

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 adecuadamente.

P

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

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

S

SISTEMA: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

S.A.C.: Sistema de Administración de Cooperativas, paquete informático usado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que maneja todos los departamentos de la institución.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

“Realizar un análisis de entorno externo, es decir de la oportunidades y de las amenazas. Las *oportunidades* se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las *amenazas* son un problema o una tendencia negativa del entorno.

En otras palabras, las *oportunidades* son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las *amenazas* son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos”²

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El estudio del Macro Ambiente de la Cooperativa ayudará a analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la Organización ya que no son controlables y afectan en sus decisiones.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

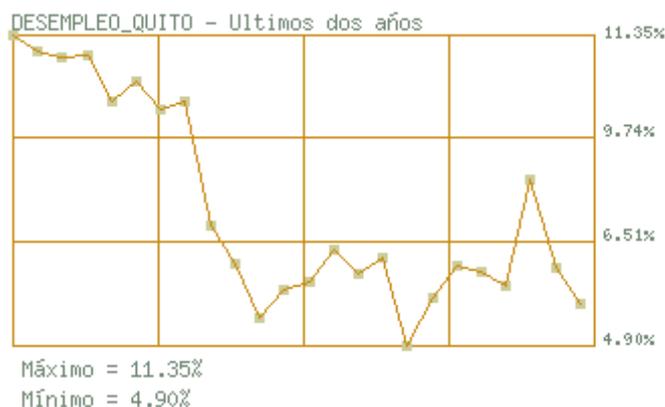
“Factor económico: Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo. Cual es el nivel de ingreso y gasto del mercado.”³

✶ DESEMPLEO

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

² CABALLANO, Gestión Empresarial; análisis externo.

³ CARRETO Julio, Fundamentos de Mercadotecnia; Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia

Figura 2.1 DESEMPLEO QUITO

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

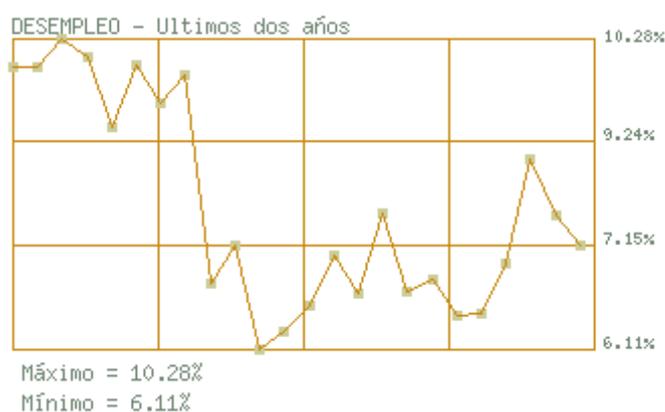
Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Cuadro 2.1 PORCENTAJE MENSUAL DE DESEMPLEO EN QUITO

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	5.76 %	Diciembre-31-2007	6.06 %
Noviembre-30-2008	6.54 %	Noviembre-30-2007	5.48 %
Octubre-31-2008	8.34 %	Octubre-31-2007	6.60 %
Septiembre-30-2008	6.16 %	Septiembre-30-2007	7.40 %
Agosto-31-2008	6.45 %	Agosto-31-2007	9.97 %
Julio-31-2008	6.55 %	Julio-31-2007	9.81 %
Junio-30-2008	5.89 %	Junio-30-2007	10.41 %
Mayo-31-2008	4.90 %	Mayo-31-2007	9.96 %
Abril-30-2008	6.75 %	Abril-30-2007	10.93 %
Marzo-31-2008	6.40 %	Marzo-31-2007	10.88 %
Febrero-29-2008	6.90 %	Febrero-07-2007	11.02 %
Enero-31-2008	6.22 %	Enero-31-2007	11.35 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Figura 2.2 DESEMPLEO ECUADOR

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Cuadro 2.2 PORCENTAJE MENSUAL DE DESEMPLEO ECUADOR

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	7.50 %	Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2008	7.91 %	Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2008	8.66 %	Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2008	7.27 %	Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2008	6.60 %	Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2008	6.56 %	Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2008	7.06 %	Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2008	6.90 %	Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2008	7.93 %	Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2008	6.87 %	Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-29-2008	7.37 %	Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2008	6.71 %	Enero-31-2007	9.89 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Análisis

Acorde con el gráfico presentado tanto de índice de desempleo en Quito y Ecuador se muestra como este era muy elevado hace dos años, y que tuvo una reducción en el 2007, pero en lo que va del 2008 se puede observar como mensualmente el desempleo ha ido en aumento, ocasionado que las personas recurran a los ahorros que poseen y en los casos de las personas que poseen deudas no puedan cumplir con estas.

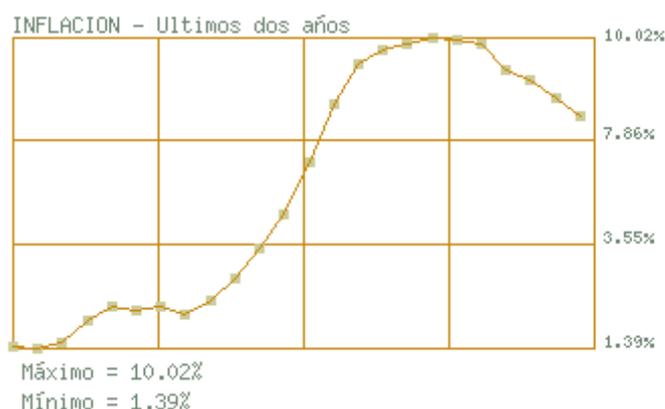
Connotación General

AMENAZAS	
1	Falta de ingresos para responder con sus obligaciones crediticias.
2	Cierre de cuentas para poder hacer uso del dinero en Certificados de aportación y Ahorro Especial.

✦ INFLACIÓN

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”⁴

Figura 2.3 INFLACIÓN ULTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Cuadro 2.3 PORCENTAJE MENSUAL DE INFLACIÓN

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Febrero-28-2009	0.47 %	Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2009	0.71 %	Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2008	0.29 %	Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %	Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2008	0.03 %	Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2008	0.66 %	Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2008	0.21 %	Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2008	0.59 %	Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2008	0.76 %	Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2008	1.05 %	Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2008	1.52 %	Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2008	1.48 %	Marzo-31-2007	0.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

⁴ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Análisis

La inflación con tendencia en ascenso de los 2 últimos años en referencia con el año actual se puede ver que ha subido a casi 3 veces de lo que era en el 2007, lo cual demuestra que cada vez las personas necesitan más efectivo para cubrir sus necesidades básicas lo que ocasiona menos ahorro.

Connotación General

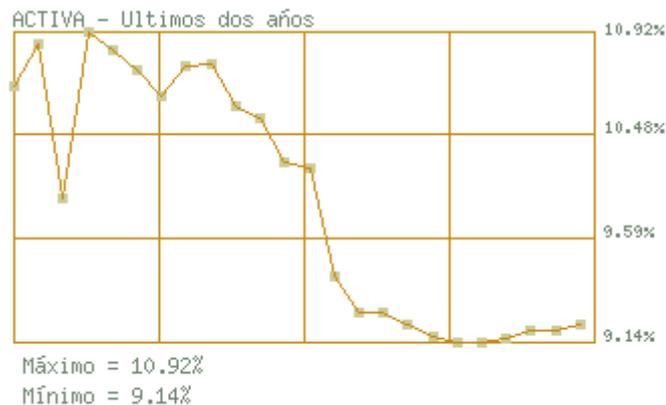
AMENAZAS	
1	Los ingresos son insuficientes para poder destinar a ahorros.

OPORTUNIDAD	
1	Colocación de crédito de canasta a tres meses.

✦ TASAS DE INTERES

Tasa activa.- Tasa de interés que cobra un banco a quienes otorga créditos; en general, es la tasa a la que un intermediario financiero realiza la colocación de recursos, esta siempre debe ser mayor, ya que con la diferencia con la tasa de captación permite al intermediario financiero cubrir con los costos que genere permitiéndole además obtener una utilidad.

Figura 2.4 TASA ACTIVA ULTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

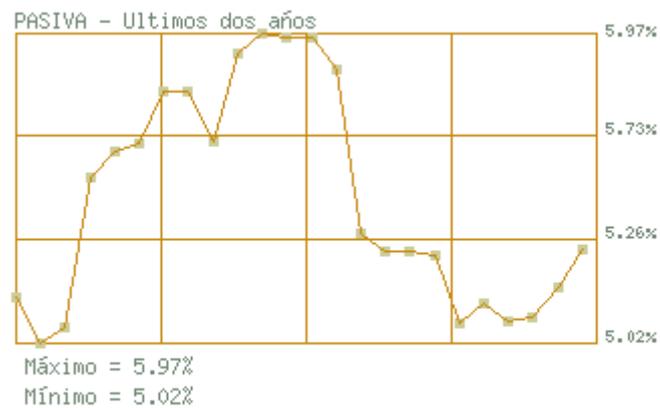
Cuadro 2.4 TASA ACTIVA MENSUAL

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	9.24 %	Abril-03-2008	10.17 %
Febrero-28-2009	9.21 %	Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-28-2009	9.21 %	Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-31-2009	9.16 %	Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-31-2008	9.14 %	Diciembre-10-2007	10.72 %
Diciembre-31-2008	9.14 %	Noviembre-30-2007	10.55 %
Noviembre-30-2008	9.18 %	Octubre-31-2007	10.70 %
Octubre-31-2008	9.24 %	Septiembre-30-2007	10.82 %
Septiembre-30-2008	9.31 %	Agosto-05-2007	10.92 %
Agosto-06-2008	9.31 %	Julio-29-2007	9.97 %
Julio-16-2008	9.52 %	Julio-22-2007	10.85 %
Mayo-05-2008	10.14 %	Julio-15-2007	10.61 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Tasa Pasiva o de Captación.- Es la que paga el intermediario financiero a los personas que depositan sus recursos o inversiones dentro de la institución.

Figura 2.5 TASA PASIVA ULTIMOS AÑOS

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Cuadro 2.5 TASA PASIVA MENSUAL

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	5.31 %	Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-28-2009	5.19 %	Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-31-2009	5.10 %	Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-31-2008	5.09 %	Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2008	5.14 %	Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2008	5.08 %	Noviembre-30-2007	5.79 %
Septiembre-30-2008	5.29 %	Octubre-31-2007	5.63 %
Agosto-06-2008	5.30 %	Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-06-2008	5.30 %	Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-16-2008	5.36 %	Julio-29-2007	5.07 %
Mayo-05-2008	5.86 %	Julio-22-2007	5.02 %
Abril-03-2008	5.96 %	Julio-15-2007	5.16 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

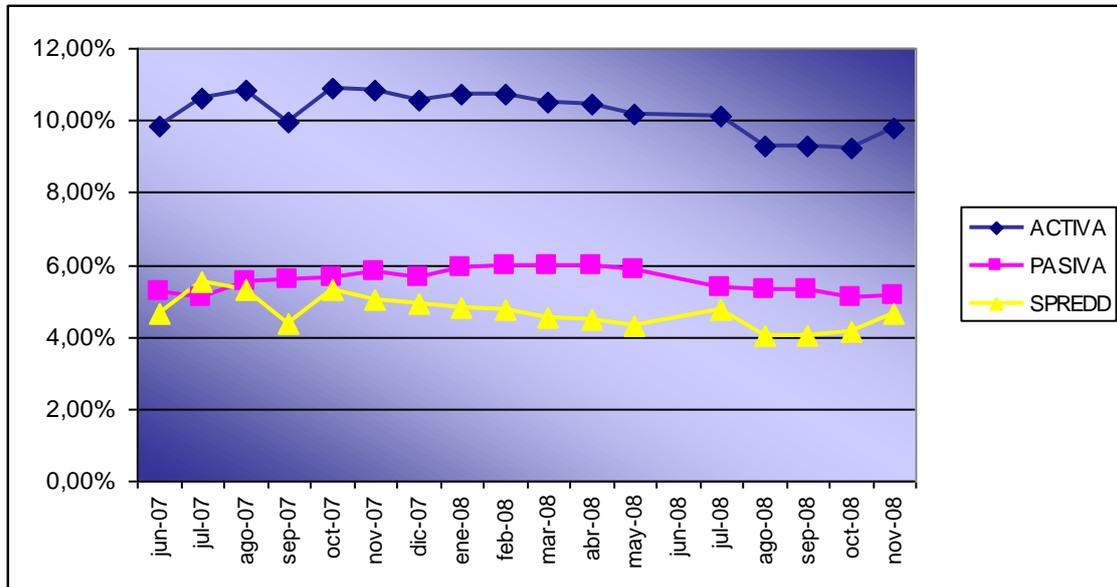
Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Cuadro 2.6 SPREAD FINANCIERO MENSUAL

FECHA	ACTIVA	PASIVA	SPREAD
nov-08	9,80%	5,14%	4,66%
oct-08	9,24%	5,08%	4,16%
sep-08	9,31%	5,29%	4,02%
ago-08	9,31%	5,30%	4,01%
jul-08	10,14%	5,36%	4,78%
may-08	10,17%	5,86%	4,31%
abr-08	10,43%	5,96%	4,47%
mar-08	10,50%	5,96%	4,54%
feb-08	10,74%	5,97%	4,77%
ene-08	10,72%	5,91%	4,81%
dic-07	10,55%	5,64%	4,91%
nov-07	10,82%	5,79%	5,03%
oct-07	10,92%	5,63%	5,29%
sep-07	9,97%	5,61%	4,36%
ago-07	10,85%	5,53%	5,32%
jul-07	10,61%	5,07%	5,54%
jun-07	9,87%	5,23%	4,64%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

Figura 2.6 SPREAD FINANCIERO

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

Análisis

Haciendo una relación entre la tasa activa y la pasiva, usando los cuadros correspondientes se puede encontrar que los últimos cuatro meses esta ha bajado y se a mantenido un poco constante, pero que en relación al año anterior el spread financiero es menor. Esto se ha dado debido a que el gobierno esta haciendo todo lo posible para que las utilidades de las entidades financieras sea menor.

Connotación General

AMENAZAS	
1	Al seguir disminuyendo el spread financiero, la utilidad de la Cooperativa será menor.

OPORTUNIDADES	
1	Al mantenerse estables o bajar las tasas de interés, va a ser mas atractivo para las personas adquirir obligaciones crediticias.

✦ Producto Interno Bruto - PIB

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

“La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios”.⁵

Cuadro 2.7 PARTICIPACION PIB 2007

SECTOR	Participación
Agric., gan., silv., pesca	10,60%
Expl. Minas y canteras	19,80%
Ind. Manufacturera	14,00%
Construcción	8,40%
Comercio	14,70%
Actividades inmov., emp. y de alquiler	6,70%
Adm. Pública	4,60%
Enseñanza y salud	4,20%
Transp., alm, y comunic.	10,80%
Intermediación financiera	2,20%
Otros sectores	4,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

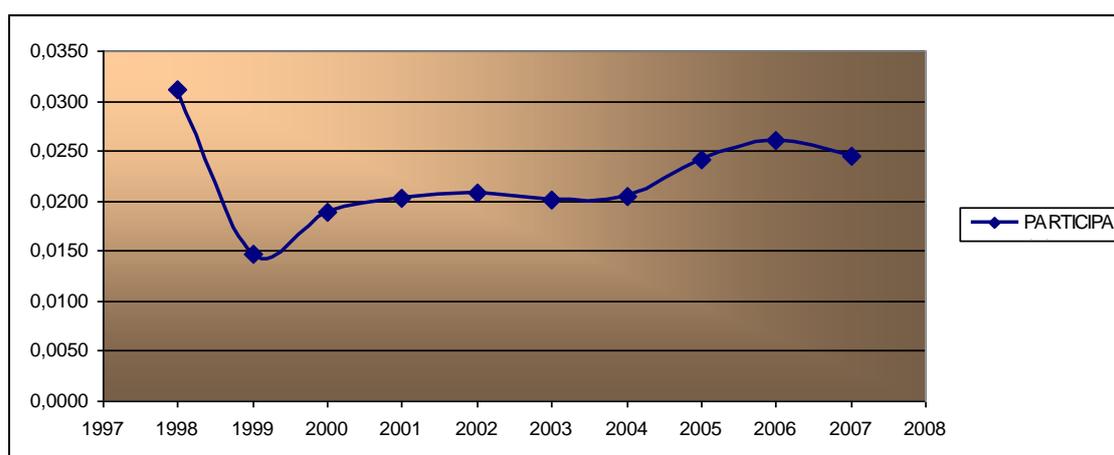
⁵ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pib

Cuadro 2.8 PORCENTAJE DEL PIB ANUAL

AÑO	PIB	INTERMEDIACION FINANCIERA	PARTICIPACION DEL PIB
1998	23.255.136	724.051	0,0311
1999	16.674.495	245.458	0,0147
2000	15.933.666	301.489	0,0189
2001	21.249.577	431.084	0,0203
2002	24.899.481	520.360	0,0209
2003	28.635.909	574.077	0,0200
2004	32.642.225	669.603	0,0205
2005	37.186.942	895.357	0,0241
2006	41.763.230	1.086.617	0,0260
2007	45.789.374	1.121.868	0,0245

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

Figura 2.7 INTERMEDIACION FINANCIERA

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

Análisis

En relación con lo que muestra el gráfico la intermediación financiera ha estado en crecimiento desde el 2000, pero en la presente fecha esta ha decaído debido a que el gobierno está empeñado en que los bancos tengan menos utilidades y en eliminar los costos por servicios bancarios (mantenimiento de cuentas, referencias, cartas, etc.) en otras palabras eliminar todos los costos que cobran las entidades financieras.

Connotación General

AMENAZAS	
1	Con la disminución continua de la intermediación financiera la utilidad de la Cooperativa será menor.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.

“Es la actividad tendente a es la actividad humana tendente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”⁶

Como indica la definición anterior, es la actividad realizada por los seres humanos que busca dirigir la acción del estado en beneficio de la colectividad, es por ello, que la política es un área extensa y a veces compleja pues puede chocar con intereses personales; este precisamente es el caso de las políticas de gobierno que se resumen a continuación, de los dos últimos gobiernos.

Gobierno de Lucio Gutiérrez:

El 21 de enero, 2000, Lucio Gutiérrez participó en un golpe de Estado que derrocó al Presidente electo Jamil Mahuad. Junto a Antonio Vargas, presidente de la CONAIE, y Carlos Solórzano, un miembro retirado de la Corte Suprema de Justicia, formaron una junta, o triunvirato, que no fue aceptado internacionalmente. El orden constitucional fue establecido por las Fuerzas Armadas, y el Vicepresidente Gustavo Noboa fue instituido como Presidente. Como consecuencia del golpe, Lucio Gutiérrez, junto a varios oficiales, fue apresado por seis meses, y dado de baja.

Luego de salir de prisión, Gutiérrez inició su campaña electoral con un mensaje populista y antisistema. Pasó a la segunda vuelta electoral con el apoyo de la CONAIE y partidos de izquierda. Gracias a ese apoyo logró ganar contra Álvaro Noboa.

⁶ (<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>)

Fue candidato presidencial por el partido Sociedad Patriótica 21 de Enero en alianza con el movimiento Pachakutik, elegido presidente de la República en la segunda vuelta electoral que se desarrolló el 24 de noviembre de 2002.

Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD, pero, ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional, a los tres meses decidió pactar con la derecha ecuatoriana representada por el Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.

A los dos años se deshizo el acuerdo político y el gobierno quedó políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre del 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram (Partido Roldosista Ecuatoriano - PRE), el partido del bananero Álvaro Noboa (PRIAN) y el Movimiento Popular Democrático (MPD), para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

Estos cambios lograron consolidar a su oposición; al mismo tiempo se comenzaron a tomar varias medidas que fueron rechazadas por el país, especialmente las que anularon los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el vicepresidente Alberto Dahik. Bucaram, Noboa, y Dahik regresaron del exilio, lo que causó las protestas y movilizaciones, que terminarían con su mandato.

En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "rebelión de los forajidos" de Quito, Gutiérrez fue destituido por el Congreso de Ecuador por abandono del cargo (Resolución tomada por mayoría simple, sin contar con las 2/3 partes de la votación previstas por la constitución), y reemplazado por el vicepresidente Alfredo Palacio. Adicionalmente, se puso una orden de prisión para Gutiérrez, el Ministro de Bienestar Social Bolívar Gonzáles, y Bucaram. Gutiérrez, quien permaneció por 4 días en la embajada de Brasil, salió el 24 de abril de 2005, desde el aeropuerto de Latacunga hacia Brasil, país que le otorgó el asilo político.

Gobierno de Alfredo Palacio:

El cardiólogo Alfredo Palacio, de 66 años, acompañó a Lucio Gutiérrez en su gobierno como vicepresidente desde que tomó posesión en el 2003, aunque estaba enfrentado con él.

Pocas horas antes de que su antecesor fuese destituido por el Parlamento, Alfredo Palacio declaró a periodistas extranjeros que el país se encontraba "en estado de coma" y advirtió sobre posibles "manos que intenten aplicar la eutanasia". El todavía vicepresidente precisó que eutanasia "sería sacrificar al pueblo para sostener a quien no debe sostenerse".

Durante la campaña electoral que ambos compartieron en 2002, Palacio se desprendió pocas veces de su bata blanca de médico, al igual que Gutiérrez, ex coronel del Ejército, casi siempre usó vestimenta de color verde oliva similar a la de los militares.

Palacio, que había sido ministro de Salud y catedrático, ha ejercido la medicina durante más de tres décadas, en las que no cedió a la tentación de afiliarse a ningún partido político, ni siquiera al que creó Gutiérrez cuando dejó la milicia tras participar en el golpe de Estado de enero de 2000.

Tal vez por ello resultó de confianza para políticos de diferentes tendencias que literalmente han dejado el corazón en sus manos, pues cuenta entre sus pacientes a afiliados al Partido Social Cristiano (PSC) y del Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), del ex jefe de Estado Abdalá Bucaram.

En sus declaraciones de antes de su nombramiento, dijo que "Ecuador tiene una crisis realmente profunda, que se divide en dos aspectos: legalidad y legitimidad. Ninguno de los dos se solventa con el cambio de cortes (tribunales de justicia) o de la cabeza del Gobierno".

Además de criticar a Lucio Gutiérrez por haber "olvidado pagar la deuda social", recordó que desde hace más de un año él viene advirtiéndole de que el país "se cae a pedazos", "estaba en terapia intensiva" y "se iba al diablo".

Gobierno de Rafael Correa:

El economista Rafael Correa se puso la banda presidencial de nuevo Presidente Constitucional de la República, el 15 de enero en el H. Congreso Nacional.

En cuanto a la presidencia actual, aún es difícil evaluar toda la gestión que se encuentra realizando, sin embargo presento las propuestas realizadas en su campaña electoral, durante su eventual gobierno se propone cambios económicos, políticos y sociales profundos en el país, dejando de lado estrategias neoliberales.

1. No firmará un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos
2. No renovará el acuerdo con Estados Unidos que permite la presencia de tropas antidrogas de ese país en la base área ecuatoriana de Manta, instrumento cuya vigencia finalizará en 2009.
3. Renegociará los contratos petroleros con empresas extranjeras, para mejorar la participación del país en la rentabilidad de la industria, y de fortalecer a la estatal Petroecuador.
4. Mantendrá la dolarización
5. En la gestión económica dará prioridad a la microempresa y a la artesanía y aseguró que dará garantías a los ricos que cumplan con pagar tributos.
6. Las Fuerzas Armadas serán un aliado "estratégico" en sus propósitos de cambio, al igual que los comités familiares que han comenzado a constituirse, porque está consciente que sus propuestas enfrentarán la oposición de algunos sectores.
7. Eliminar los costos financieros por mantenimiento de cuenta y consulta de saldos. Y está analizando como eliminar mucho más costos para minimizar las ganancias de las entidades financieras.

Análisis:

Verificando la información anteriormente detallada, se observa que en el gobierno de Lucio Gutiérrez, aunque existió aparente estabilidad económica, la indecisión de a quienes "servir" hizo que pierda el objetivo para el que fue elegido que es mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos. Por ello, y por las incoherencias con sus ofrecimientos de campaña y la realidad nacional, así como la arbitrariedad en anular o cesar juicios a personas que perjudicaron al país.

En la gestión de Alfredo Palacios, no se produjeron cambios significativos y él, al mando, únicamente se mantuvo al margen de los problemas que se suscitaban, su gestión en realidad no fue relevante, sino únicamente terminar un periodo anterior, sin opción a visualizar posibles mejoras de largo plazo.

En el gobierno actual, la propuesta y firmeza en decisión del presidente, han permitido mejorar la política y darle al pueblo lo que necesitaba. Uno de los sectores que ha criticado mucho en el financiero, ya que quiere obligar por decreto bajar las tasas de interés, eliminar los costos financieros por servicios, suprimir los costos por retiros de cajeros. De todo lo que desea hacer ha logrado minorar el spread financiero, eliminar algunos costos financieros.

Connotación General

AMENAZAS	
1	La inestabilidad política de los gobiernos en años anteriores da paso al incremento del riesgo país.
2	Disminuir por decreto la tasa activa.
3	Eliminar a nivel general los costos por servicios financieros, lo cual quitara a la Cooperativa su diferencia.

2.1.1.4 FACTOR LEGAL.

Básicamente hace referencia a la transparencia con las que son realizadas actividades en todo ámbito, apegadas a las leyes que rigen una sociedad. En el caso de la Cooperativa se apega a entidades de gobierno:

1. Dirección Nacional de Cooperativas.
2. Servicio de Rentas Internas
3. Cámara de Comercio de Quito.

Análisis:

En relación a cómo se manejan las actividades tanto empresariales como estatales, se basan en leyes y reglamentos emitidos en la carta política de la república, a más de ello, existen leyes tácitas que ayudan a regir la conducta de los individuos.

Las leyes, han sido manipuladas a antojo de sus ejecutores, por lo que favoreció enormemente quienes tenían acceso directo y permitió el enriquecimiento de sectores predominantes del poder.

Connotación General

AMENAZAS	
1	Las leyes no ayudan con barreras de entrada para nuevas Cooperativas.
2	Los reglamentos tienen ciertos textos obsoletos y que son utilizados inadecuadamente

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento rápido de las economías y a su vez alcanzar mayores niveles de eficiencia en todo tipo de procesos.

Análisis:

Con el aumento de la tecnología las Cooperativas no se pueden quedar atrás, debido que la implementación de esta ayudan a ser más eficientes en el manejo y control de las actividades y procesos de la institución.

Además que para la Cooperativa representa la oportunidad de tener mas ingresos debido a que el programa SAC que utiliza fue desarrollado y creado por la institución, lo cual le abre las puertas para que lo pueda comercializar.

Connotación General

OPORTUNIDAD	
1	Mejorar los módulos y herramientas del SAC.
2	Tener ingresos por la comercialización del programa SAC
3	Agilizar los procesos de la Cooperativa.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Al analizar el micro ambiente de una Cooperativa, es decir aquellos elementos más externos más cercanos, se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Entre los factores relevantes para éste análisis tenemos: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Son todas las personas naturales o jurídicas que suministran de insumos y materiales, que permiten el normal desenvolvimiento de la Cooperativa y su adecuado funcionamiento.

Al ser una institución de pequeña, el número de proveedores con los que cuenta es limitado a las siguientes áreas:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Suministros de oficina: | Paco Comercial S.A. |
| 2. Suministros de aseo: | Megamaxi |
| 3. Documentos y valores: | Vía Gráfica S.A. |
| 4. Proveedor de información: | Credit Report |
| 5. Servicios complementarios: | Distribuidora Segundo Cevallos |
| 6. Servicios informáticos: | Punto net |

Al ser pequeños los montos adquiridos a nuestros proveedores, el pago se lo realiza de contado y contra entrega, por consiguiente se puede tener las siguientes consideraciones:

- **Suministros de oficina y aseo:** se considera una oportunidad baja ya que no se puede aprovechar descuentos por volumen y/o acceder a facilidades de pago.
- **Documentos y valores:** hace referencia a los documentos físicos utilizados en el área de contabilidad y crédito de la empresa, mismos que son adquiridos de acuerdo a stock. Oportunidad.
- **Proveedor de información:** en la Cooperativa 18 de noviembre, se consulta a Credit Report el historial crediticio de las personas que solicitan financiamiento, por tanto es un proveedor constante, el pago se lo realiza mensual previo contrato con vigencia de un año lo que ha permitido mantener el sistema todos los días y aprovechar el descuento que ofertan por este tipo de contratos. Oportunidad
- **Servicios Complementarios:** en este elemento, se considera a aquellas instituciones aliadas que permiten otorgar servicios adicionales a los usuarios como: Ecuador Voice, Fundei, que permite no solo brindar el servicio financiero, sino también cumplir con las políticas del cooperativismo. Oportunidad.

- **Servicio de Internet:** el proveedor de internet tiene contrato por un año, lo que permite acceder a descuentos por vigencia de contrato lo que implica un ahorro económico para la institución. El servicio que otorga se adapta a las necesidades de sus usuarios. Oportunidad.

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes de la Cooperativa son las personas que acceden a un producto o servicio (inversiones, cuentas de ahorro, crédito canasta, crédito consumo entre otros) a través de una transacción financiera (dinero).

✦ Clientes Inversionistas

Son los clientes que poseen inversiones a plazo fijo o CAE'S vigentes dentro de la Cooperativa. Para este tipo de clientes, su inversión es significativa, por consiguiente constituyen una **Oportunidad** para la empresa.

Cuadro 2.9 CAE'S VIGENTES

CA E N.	PERSONA	VALOR	TASA	PLAZ O
618	AREVALO MAZON LIGIA AMERICA	12.470,00	8,00%	180
750	BARRIGA MANOTOA TERESA GRACIELA	2.377,00	5,50%	30
558	BRAVO CORDOVA BRIGIDA CECILIA	1.168,00	8,00%	180
751	BRAVO SARAUZ JORGE PATRICIO	7.133,00	11,00%	30
677	CACHIGUANGO JUANA	2.300,00	7,00%	180
647	CARRILLO OJEDA CARMEN DE JESUS	6.093,00	9,00%	180
627	CHANGO MARIA CONCEPCION	3.255,00	8,00%	180
758	CHICAIZA ACOSTA MARIANA JUDITH	10.518,00	7,00%	90
556	CUMBAL GUASGUA ASUNCION	1.551,00	7,00%	180
527	FLORES CAMACHO LUIS ARNALDO	4.000,00	7,00%	180
650	FLORES CAMACHO LUIS ARNALDO	1.543,00	7,00%	180
658	FLORES CAMACHO LUIS ARNALDO	1.000,00	6,00%	90
708	FRIAS ENRIQUEZ MIGUEL ABDON	3.000,00	8,00%	60
383	GUAMA LUIS ALFREDO	4.000,00	10,00%	360
393	GUAMA LUIS ALFREDO	2.000,00	10,00%	360
755	GUAMA LUIS ALFREDO	5.000,00	8,00%	90

633	GUAMAN PELAGALLO JOSE LUIS	5.000,00	7,00%	180
733	JIMENEZ SANCHEZ OLGA PIEDAD	25.071,00	11,00%	30
747	LLUMIQUINGA CAIZA CESAR AUGUSTO	2.712,00	9,50%	90
728	LOARTE MANUEL	1.543,00	8,00%	90
669	LOARTE BURI MANUEL FRANCISCO	2.273,00	6,50%	90
741	LOARTE BURI MANUEL FRANCISCO	2.078,00	8,00%	90
756	LOARTE BURI MANUEL FRANCISCO	4.086,00	8,00%	30
740	MENDOZA MARIA	5.265,00	10,00%	60
691	MICHAY PUCHA MARIA CLEMENCIA	1.078,00	7,50%	360
738	MOROCHO GUERRON LIDA	16.602,00	11,00%	30
743	MOROCHO GUERRON LIDA	4.206,00	11,00%	30
665	MOSQUERA AYORA IVAN ERNESTO	2.049,00	6,50%	90
730	NARVAEZ PERALTA BRAULIO PATRICIO	11.000,00	7,00%	60
746	ORTEGA CHAMORRO SEGUNDO JULIO	5.000,00	7,50%	240
754	ORTEGA CHAMORRO SEGUNDO JULIO	1.000,00	8,00%	90
678	OTALIMA CARDENAS YOLANDA	15.000,00	8,50%	360
729	PANCHI MARIA AURELIA	12.800,00	8,00%	90
736	PAUTA GUACHANAMA HUMBELINA	18.967,00	11,00%	30
664	POVEDA GORDILLO SOFIA ELIZABETH	1.000,00	7,50%	90
745	POZO POZO MARIA LUZMILA	3.077,00	5,50%	30
713	PULGAR QUINTANILLA MONICA PATRICIA	1.000,00	6,50%	90
590	QUISILEMA SHIGULI TERESA DE LOURDES	2.600,00	7,00%	180
692	REYES RITA	20.882,00	9,00%	60
701	REYES RITA	5.110,00	9,00%	61
716	REYES RITA	1.964,00	9,00%	60
739	REYES RITA	1.076,00	9,00%	30
748	REYES RITA	1.051,00	9,00%	30
735	SARAUZ ESTEVEZ MARIA CARMEN	9.920,00	11,00%	60
532	SILVA SUAREZ GLADYS MARIA DE LOS ANGELES	1.500,00	9,00%	180
648	TAIMAL RUIZ EDITH GENOVEVA	2.000,00	11,00%	90
686	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	3.258,00	11,00%	90
720	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	2.175,00	11,00%	60
722	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	1.761,00	11,00%	60
731	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	1.709,00	11,00%	30
732	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	1.761,00	11,00%	30
757	TAIMAL RUIZ MARCO VINICIO	10.059,00	11,00%	30
724	TAIMAL RUIZ MILTON IVAN	1.500,00	11,00%	30
737	TAIMAL RUIZ MILTON IVAN	1.639,00	11,00%	30

752	TAIMAL RUIZ MILTON IVAN	1.553,00	11,00%	30
744	VEGA MOROCHO DIANA JACQUELINE	4.261,00	9,00%	30
704	VERA RAMIREZ DORIA MARINA	5.500,00	6,50%	60
742	VERDEZOTO VERDEZOTO MARIA VICTORIA ANGELICA	3.155,00	7,00%	90
723	VITERI MESIAS CESAR GILBERTO	9.027,00	7,00%	90
562	ZAMBRANO SILVIA	1.461,00	8,00%	180
688	ZAMBRANO ACOSTA MARCO ANTONIO	5.000,00	6,00%	60

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

✦ Clientes Ahorrista

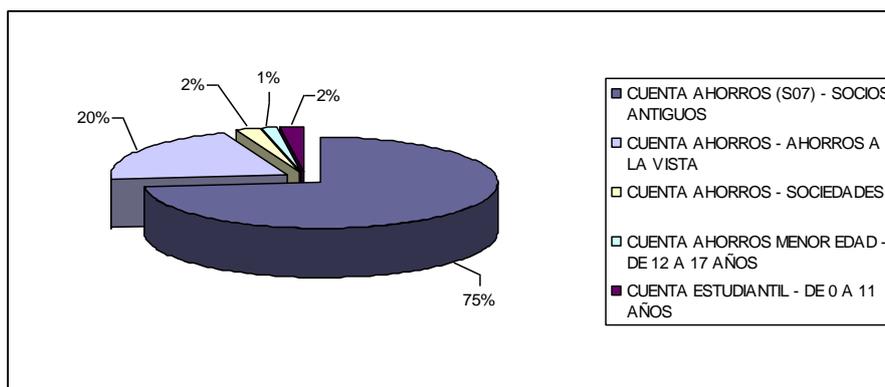
Son los socios de la Cooperativa que poseen las diversas cuentas dentro de la institución. Los socios que mantienen cuentas de ahorro son de relevante importancia para la empresa ya que con su aportación proveen liquidez a la empresa. **Oportunidad.**

Cuadro 2.10 CUENTAS DE AHORRO

Nro.	Tipo de Cuenta	No. Cuentas
1	CUENTA AHORROS (S07) - SOCIOS ANTIGUOS	819
2	CUENTA AHORROS - AHORROS A LA VISTA	227
3	CUENTA AHORROS - SOCIEDADES	26
4	CUENTA AHORROS MENOR EDAD - DE 12 A 17 AÑOS	14
5	CUENTA ESTUDIANTIL - DE 0 A 11 AÑOS	26
	Total	1.112

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

Figura 2.8 PARTICIPACION DE CADA CUENTA

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

2.1.2.3 COMPETENCIA

La competencia de la Cooperativa son las instituciones que tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, similares o iguales a las que se ofrecen. Esto quiere decir que existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Cabe indicar que en Quito existen 97 Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas, de las cuales se ha hecho una selección con la finalidad de determinar entre estas cuáles son competencia para la institución.

Cuadro 2.11 COMPETENCIA

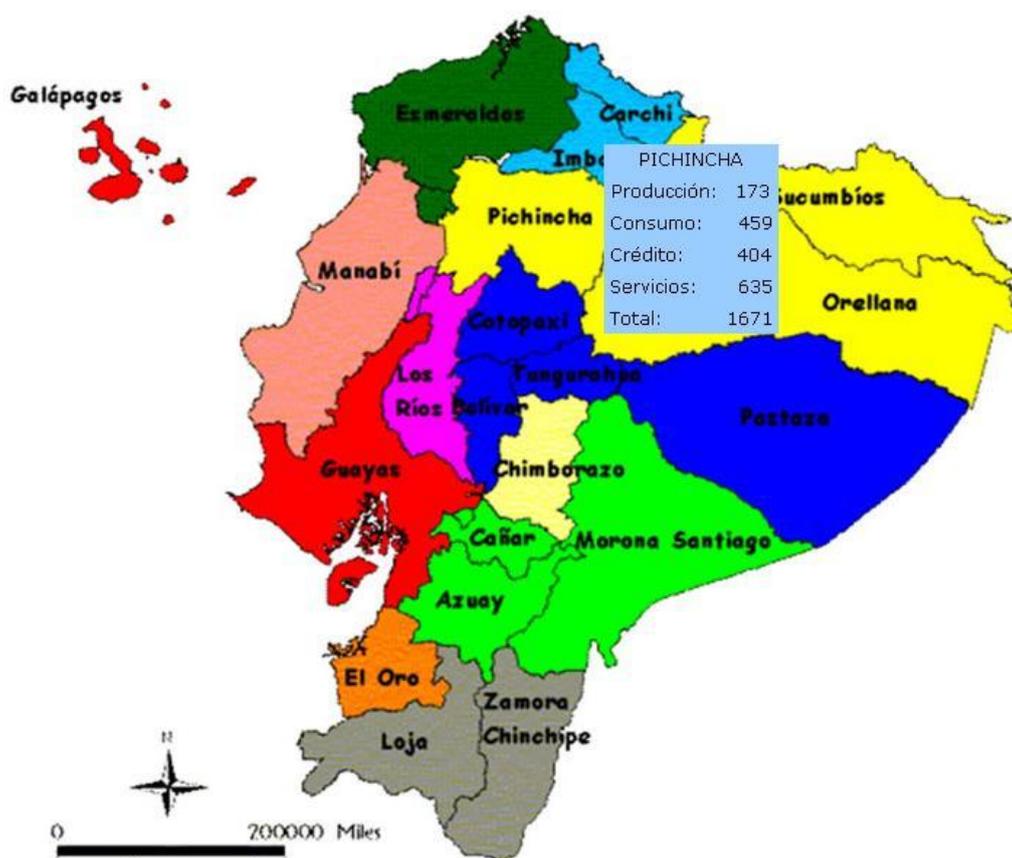
NOMBRE	TELEFONO
Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	2638385
Cooperativa de Ahorro y Crédito Andrés Pérez Comercial	2613741
Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre	3651422
Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía	3302070
Cooperativa de Ahorro y Crédito Auca	2958280
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda	2825677
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional	2280090
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic	2630053
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega	2238226

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada	2616665
Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda	2528401
Cooperativa de Ahorro y Crédito Casag	2280878
Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopad	2959090
Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda	2555541
Cooperativa de Ahorro y Crédito Union y Desarrollo	3216205

Fuente: DNC "Dirección Nacional de Cooperativas"

Elaborado: Autor

Figura 2.9 COOPERATIVAS DE QUITO



Fuente: DNC "Dirección Nacional de Cooperativas"

Elaborado: DNC "Dirección Nacional de Cooperativas"

Es por ello que este factor se considera como una **amenaza alta** pues afecta directamente a los intereses de la Cooperativa.

2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Para analizar la satisfacción de los Socios de la Cooperativa 18 de noviembre, se realizó una encuesta con la finalidad de determinar su grado de satisfacción.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1,65^2 (0.9)(0.1)1112}{(0.1)^2 (1112 - 1) + 1,65^2 (0.9)(0.1)}$$

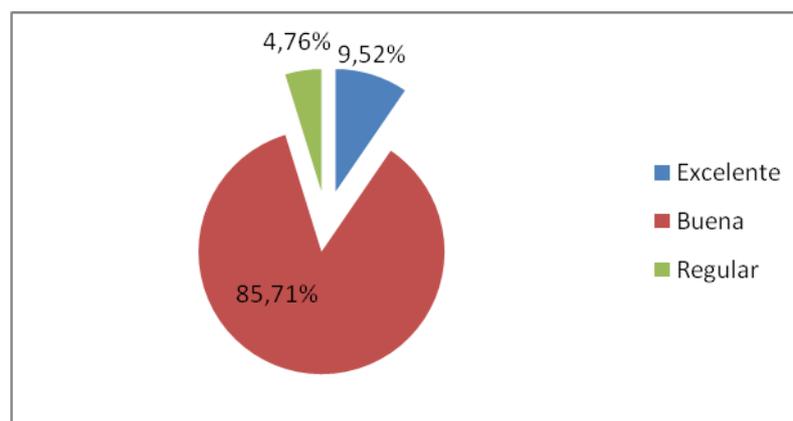
$$n = 23.99$$

La muestra determinó que el número de clientes a encuestar es 21 para así obtener resultados confiables.

Una vez aplicada la encuesta a los clientes se obtuvo los siguientes resultados:

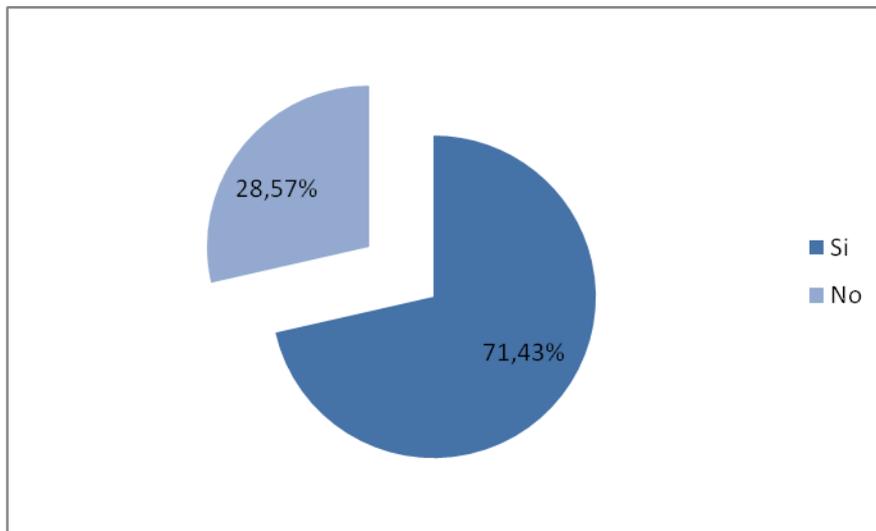
Pregunta 1: ¿Considera usted que la atención que le brinda la Cooperativa es?

Figura 2.10



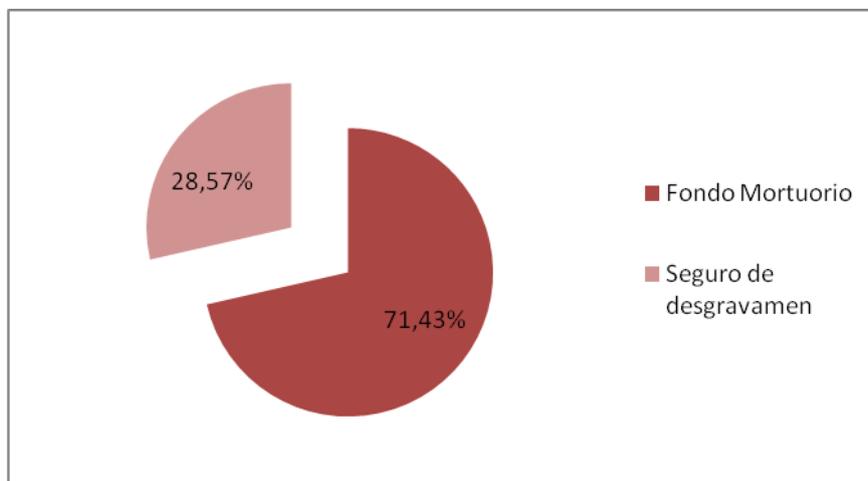
En general, los clientes de la Cooperativa consideran que la atención otorgada es buena lo que constituye una **oportunidad**.

Pregunta 2: ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?



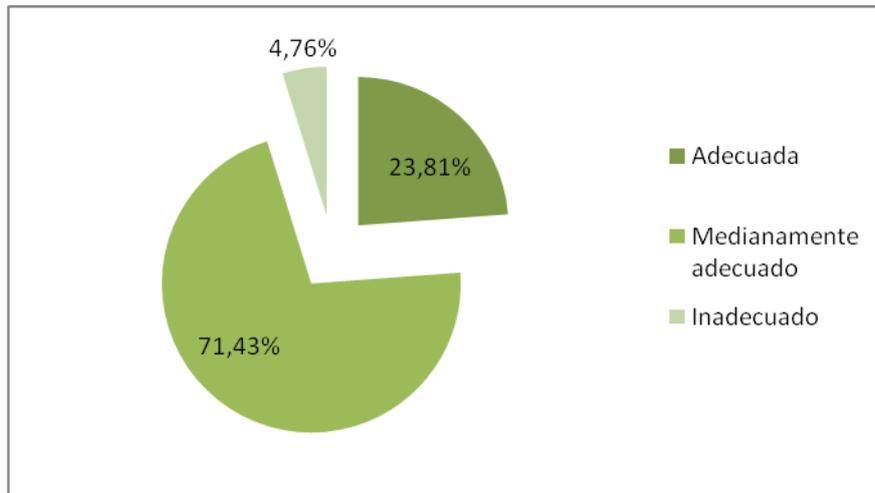
Los clientes consideran, en un 71.43% que los servicios que ofrece la institución satisfacen sus expectativas, mientras que el 28,57% consideran que no cumplen con su necesidad, considerando este factor como una **oportunidad**.

Pregunta 3: ¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la Cooperativa?



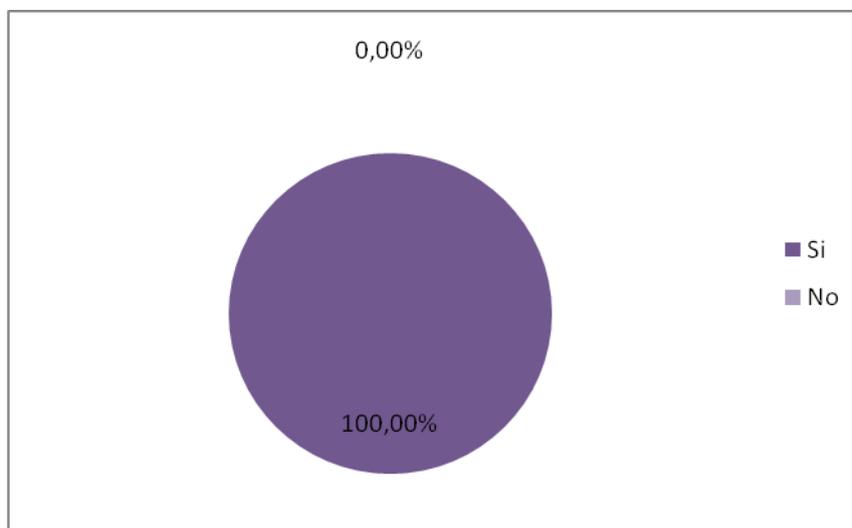
Adicional al ahorro y financiamiento, los clientes de la institución reciben un fondo mortuario por apertura de cuenta y un seguro de desgravamen, si así lo desea, lo que complementa las actividades que realiza la empresa, **oportunidad**.

Pregunta 4: ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

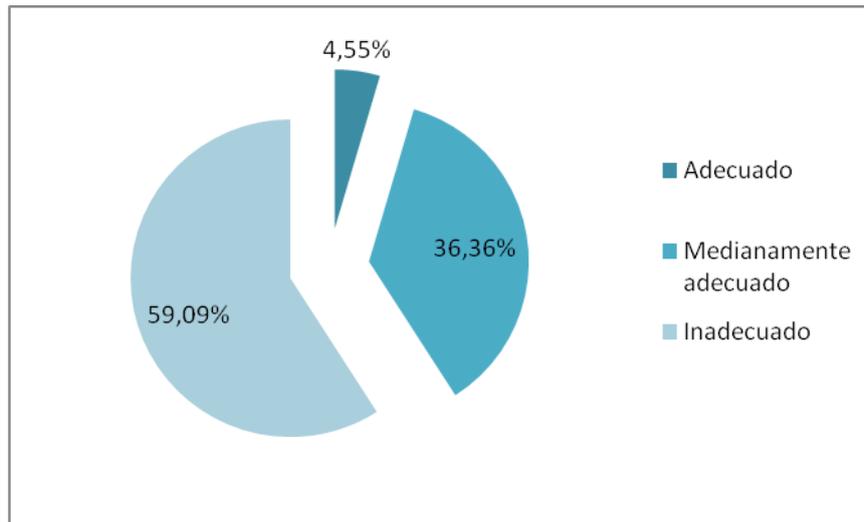


Los clientes están medianamente de acuerdo con el horario de atención de la Cooperativa (71,43%) que es de 9H00 a 18H00, mientras que un 23,81% lo considera adecuado y accesible. **Oportunidad.**

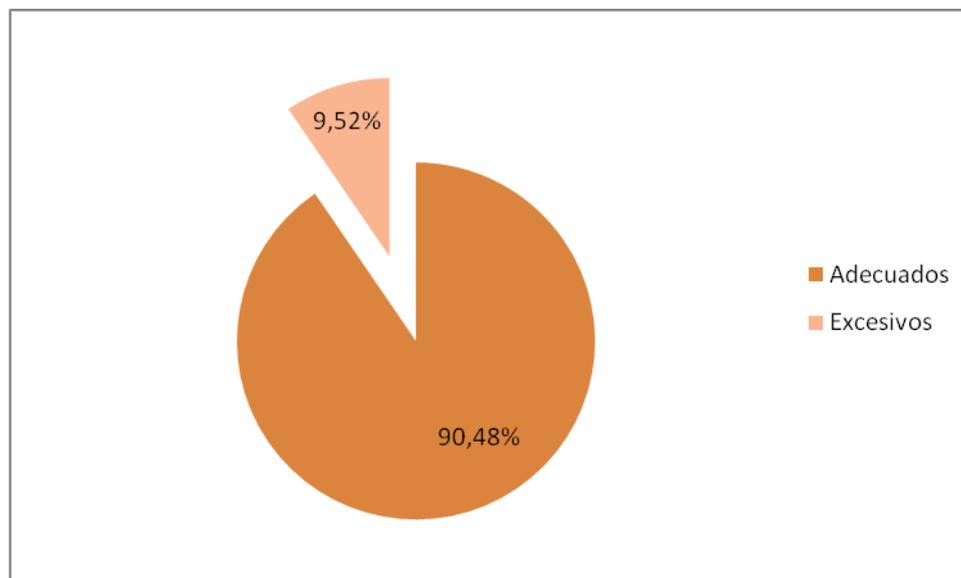
Pregunta 5: ¿Son accesibles las agencias que la Cooperativa ha puesto a su disposición?



Los clientes consideran que las agencias que se encuentran a su disposición son adecuadas. **Oportunidad.**

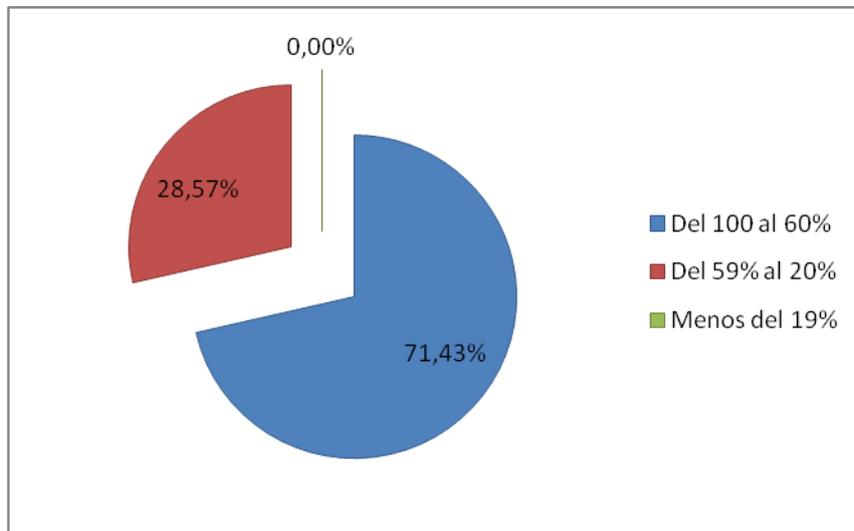
Pregunta 6: ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Aquellas personas que solicitan un crédito consideran que el tiempo de espera es inadecuado con un 59,09%, mientras que un 36,36% cree que es medianamente adecuado, por ello, este es una **amenaza**.

Pregunta 7: ¿Considera que los costos con los que opera la institución son?

El 90,48% de los clientes de la Cooperativa, consideran que los costos con los que opera la Cooperativa 18 de noviembre son adecuados. **Oportunidad**.

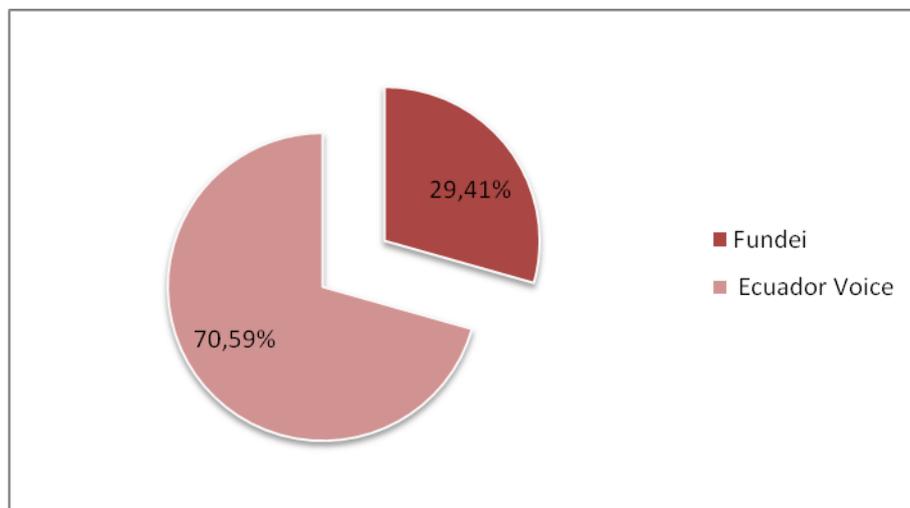
Pregunta 8: ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa para confiarle su dinero?



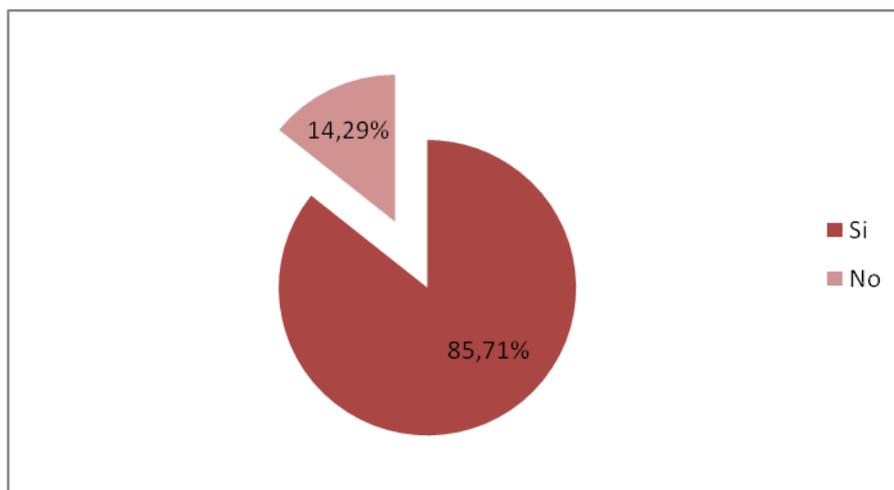
Los clientes confían en la institución para que maneje sus depósitos.

Oportunidad.

Pregunta 9: ¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorgan otras instituciones relacionadas con la Cooperativa?



Los clientes han utilizado las instituciones relacionadas con la Cooperativa por las facilidades que otorgan en un 70,59% para Ecuador Voice y en un 29,41% en Fundei, por consiguiente, estas alianzas son provechosas. **Oportunidad.**

Pregunta 10: ¿Recomendaría usted a la Cooperativa con alguna otra persona?

El 85,71% de los clientes considerarían la posibilidad de recomendar a la institución con otras personas, mientras que un 14,29% no lo haría. En este caso, se consideraría una **Oportunidad** ya que aquellos que no recomendaría podrían difundir información incorrecta sobre la institución y por ende, generar una imagen negativa.

2.1.2.5 ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos que controlan las actividades empresariales en general son:

**✦ Servicio de Rentas Internas:**

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”⁷.

⁷ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec

- a. Registro Único de Contribuyentes
- b. Impuesto al Valor Agregado IVA
- c. Impuesto a la renta
- d. Declaración de impuesto a vehículos de trabajo



✦ **Dirección Nacional de Cooperativas:**

Es una institución encargada de direccionar el funcionamiento de las Cooperativas e intervenir en litigios, cuando sea necesario, con el fin de cumplir con los lineamientos generales del cooperativismo, entre sus funciones tiene:

- e. Promover el desarrollo del movimiento Cooperativo Nacional
- f. Estudiar los problemas que dificultan el adelanto del Cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones
- g. Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos
- h. Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que promueven el desarrollo del movimiento Cooperativo
- i. Formular el Plan Nacional de Fomento Cooperativo
- j. Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del Sistema Cooperativo Nacional



✦ **Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.**

Es la institución encargada de velar por la integridad ciudadana y actuar en siniestros como incendios de cualquier tipo, deslaves o derrumbes, inundaciones, entre otros y socorrer a la población. En toda institución, para precautelar la

seguridad de sus usuarios y los bienes que se posee es obligatorio contar con políticas de seguridad y extintores adecuados al tamaño de las instalaciones en lugares visibles para ser utilizados en caso de emergencias.



✦ **Patente Municipal.**

Es el permiso otorgado por el Distrito Metropolitano de Quito para ejercer la actividad económica en la ciudad de Quito. Este permiso aplica un impuesto a las empresas para que contribuyan al desarrollo de la ciudad.

La institución tiene al día los permisos necesarios para su funcionamiento, por consiguiente este factor constituye una *oportunidad*.

2.1.2.6 ANÁLISIS DE MATRICES

Esta sección resume el análisis realizado anteriormente, y en base a éste se propone el direccionamiento estratégico futuro. Para ello se servirá de las matrices de impacto interno y externo, de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

**Cuadro 2.12 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO "COAC
18 DE NOVIEMBRE"**

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE									
Económico									
<i>Producto Interno Bruto</i>	x						5		
<i>Tasa de interés activa</i>				x			5		
<i>Tasa de interés pasiva</i>		x						3	
<i>Inflación</i>		x						3	
<i>Tasa de desempleo</i>		x						3	
Político	x						5		
Legal					x			3	
Tecnológico	x						5		
MICROAMBIENTE									
Proveedores									
<i>Descuento por volumen</i>			x						1
<i>Aplicación de promociones</i>		x						3	
<i>Solicitud de documentos y valores</i>		x						3	
<i>Facilidad en el uso de información</i>		x						3	
<i>Servicios complementarios a clientes</i>			x						1
<i>Disponibilidad de recursos on-line</i>		x						3	
Clientes									
<i>Atención</i>		X						3	
<i>Horario de atención</i>		X						3	
<i>Accesibilidad de agencias</i>		X						3	
<i>Costos operativos</i>		X						3	
<i>Nivel de confianza</i>		X						3	
<i>Servicios complementarios</i>		X						3	
<i>Recomendación de la coop. A terceros</i>		X						3	
Competencia				x			5		
Organismos de Control	x						5		
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

Fuente y Elaborado por: Autor

2.2 ANÁLISIS INTERNO.

Para la realización del análisis interno, se ha realizado entrevistas a los empleados de la Cooperativa de las distintas agencias, para analizar la situación actual en cada uno de las áreas de la institución.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigara la planeación, organización, dirección y control.

2.2.1.1 PLANEACIÓN

- ✦ La Cooperativa no posee planeación estratégica.
- ✦ Se ha descarrilado de su mercado objetivo que son los microcréditos.
- ✦ No se determina las necesidades de los grupos de interés y consumidor final.
- ✦ El personal desconoce la visión y misión.
- ✦ Falta de difusión de los principios y valores de la institución a las agencias.
- ✦ No existe un medio de control para medir la satisfacción de los socios.
- ✦ Administración tiene centralizado las actividades y toma de decisiones.
- ✦ Los departamentos tienen la libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias en sus departamentos.
- ✦ Los comités de vigilancia tienen planes de trabajo que se llevan por separado y son desconocidos por la Cooperativa.
- ✦ No existe una debida comunicación entre los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- ✦ Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la Cooperativa.
- ✦ Se esta ejecutando estrategias para recuperación de la cartera morosa.
- ✦ Negociación aprobada con Herencia Verde para una inyección de capital en la Cooperativa

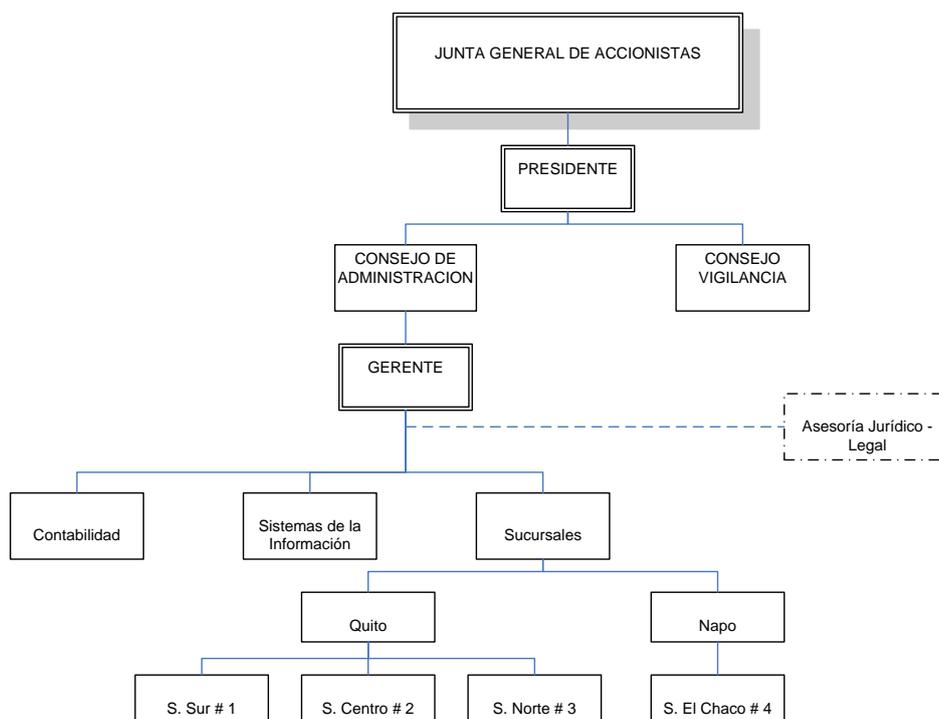
DEBILIDADES	
1	No poseen planificación estratégica.
2	Perdió el rumbo de su mercado objetivo que son los micro créditos.
3	Los comités de vigilancia tienen planes de trabajo que se llevan por separado y son desconocidos por la Cooperativa

FORTALEZAS	
1	Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la Cooperativa.
2	Se esta ejecutando estrategias para recuperación de la cartera morosa.
3	Negociación aprobada con Herencia Verde para una inyección de capital en la Cooperativa

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

El organigrama de la institución figura 2.9 muestra la estructura actual donde se consideran desde la junta de accionistas, el departamento de informática que actualmente no tiene personal, consta de 4 agencias y en la actualidad son 6 contando la matriz, cabe indicar que cada una de las agencias no posee un jefe de esta por lo que las decisiones y asesoría son tomadas en la matriz lo cual no ha permitido que cada agencia se fortalezca.

Figura 2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: COAC 18 de Noviembre

- ✦ No existe libertad en la toma de decisiones inclusive en el despacho de los créditos pequeños que solicitan los socios.
- ✦ No existe un manual de procesos para los departamentos.
- ✦ Existe desperdicio de estructura en algunas agencias (sur y calderón).
- ✦ La estructura organizacional de los departamentos principales de la institución no está distribuida correctamente debido a que se encuentran en una agencia y no están en la matriz dificultando la comunicación interna.
- ✦ Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.
- ✦ Existen procedimientos que no se han modificado ni actualizado desde hace mucho tiempo y no están acorde a las necesidades o realidad actual.
- ✦ El ambiente de trabajo no es el mejor.
- ✦ No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar estos a cada uno de los miembros de la organización.
- ✦ No se tiene una persona que se encuentre a cargo de cada una de las agencias que ayude a sacarla adelante.

DEBILIDADES	
1	No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar estos a cada uno de los miembros de la organización
2	Falta de jefes de agencia en cada una de ellas.
3	Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.
4	departamentos principales de la institución no están distribuida correctamente

2.2.1.3 DIRECCIÓN

- ✦ No existen mecanismos para atraer y retener gente altamente creativa.
- ✦ La Gerencia esta comenzado a descentralizar algunas actividades a los niveles inferiores de la organización.
- ✦ La Gerencia está comenzando a motivar y propicia un buen clima de trabajo
- ✦ Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan.
- ✦ La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa.
- ✦ Existe nuevo personal que está ayudando a reformular y crear, reglamentos y procesos necesarios para la Cooperativa.

FORTALEZAS	
1	Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan.
2	La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa.
3	Existe nuevo personal que está ayudando a reformular y crear, reglamentos y procesos necesarios para la Cooperativa.

2.2.1.4 CONTROL

- ✱ Falta un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa
- ✱ Falta de medición de satisfacción de los socios y empleados.
- ✱ No se tienen alineado correctamente objetivos estratégicos, metas e iniciativas, de la administración entre los distintos departamentos.
- ✱ Dentro de las políticas dice que deberían de existir reuniones periódicas entre administración, contabilidad y crédito, pero estas no se están realizando.
- ✱ Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de las actividades.

DEBILIDAD	
1	Falta de un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa.
2	No se tienen alineado correctamente objetivos estratégicos, metas e iniciativas, de la administración entre los distintos departamentos

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La parte financiera se encuentra a cargo de la Contadora General quien maneja el flujo de dinero, que actualmente está respaldado por el Sistema SAC.

- ✱ La Cooperativa tiene debilidad por la falta de inyección de capital por parte de los accionistas e inversiones a plazo fijo, que se ha agudizado más por la crisis económica que esta afectando a nivel mundial.

- ✦ El margen de utilidad es bajo, debido a los intereses pagados en los CAE's, además q esta no puede ser alta debido a políticas de cooperativismo.
- ✦ El sistema SAC ayudara a agilizar la contabilidad de la Cooperativa desde noviembre del 2007 en adelante, ya que desde esta fecha se implemento el sistema pero mientras tanto Contabilidad tiene igualarse con la contabilidad y presentación de impuestos atrasados que tiene y que antes todo esto se llevaba manualmente.
- ✦ Los estados financieros semestrales son presentados a la Dirección Nacional de Cooperativas, para que sean aprobados, lo cual demuestra que la Cooperativa esta en el promedio de las demás Cooperativas.
- ✦ La capacidad de cubrir obligaciones crediticias son posibles debido a los ingresos que tiene la Cooperativa por el mismo concepto.
- ✦ La inversiones de plazo fijo en la mayoría son para un año, por lo general estas siempre son renovadas, pero los últimos tres meses esto a cambiado debido a que algunos socios están retirando sus CAE`s.
- ✦ Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la salida inesperada de capitales.
- ✦ Actualmente la Cooperativa no tiene muy buena liquidez, debido a la gran cantidad de salida de dinero por inversiones, no permitiéndole operar no normalidad.
- ✦ La rentabilidad es baja, con un margen promedio de ____, la cual va acorde a los valores de Cooperativismo.
- ✦ Una de las estrategias de la Cooperativa es no manejar costos financieros, por ese motivo renovación de libreta, mantenimiento de la cuenta, referencias bancarias, certificados no tienen ningún costo.
- ✦ Tener la capacidad de negociación con los proveedores, da la capacidad de acceder a costos bajos.
- ✦ Delegación de actividades en el manejo de crédito y cobranzas.

FORTALEZAS	
1	Contar con un sistema creado por la Cooperativa permite optimizar el tiempo.
2	Delegación de actividades en crédito y cobranzas.
3	Capacidad de cubrir salidas de dinero grandes.
4	Tener mínimos costos financieros.

DEBILIDAD	
1	Falta de inyección de capital por parte de los accionistas e inversiones.
2	Falta de liquidez para cubrir créditos debido a la salida de capitales.
3	Estados financieros atrasados.
4	CAE's con plazo máximo de un año.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La Cooperativa dentro de la tecnología con la que cuenta es:

✦ SISTEMA DE ADMINISTRACION DE COOPERATIVAS "SAC"

Este programa fue creado con recursos humanos y financieros de la COAC y como su nombre lo dice este programa permite manejar y administrar la Cooperativa, manejando información financiera, captaciones, ahorros, contabilidad, crédito y cobranzas.

Este programa se maneja en red con todas las agencias de Quito lo cual permite tener información actualizada y al día en el cobro de créditos, movimientos de cuentas de ahorro y renovación o cancelación de CAE's.

✦ SOFTWARE Y HARDWARE

Las computadoras tienen alrededor de 2 años de existencia y se encuentran actualizadas al igual que el software que necesitan es el SAC, el cual se lo va actualizando en todas las agencias al mismo tiempo.

✦ INTERNET

Cuenta con Internet Banda Ancha que es proveída por Punto Net, los departamentos que mas utilizan este Internet es Contabilidad, Crédito y Cobranzas, debido a que la mayoría de instituciones ahora brindan servicio en línea esto ayuda a la parte contable y cobranzas, en el área de crédito es utilizado para consultar y reportar a central de riesgos.

✳ CABLEADO ESTRUCTURAL

Al ser una entidad financiera y con la finalidad de tener todas las agencias en red, las oficinas cuentan con un cableado interno que lleva todos los datos al sistema central que se encuentra en la matriz, esta ayuda a tener la información de cuentas actualizadas al instante, debido al crecimiento de un agencia mas en el mes de noviembre del 2008 en el sector de calderón se instalo un nueva antena con mayor capacidad, y se transmite por otra frecuencia mas segura.

FORTALEZAS	
1	Contar con un sistema creado por la Cooperativa permite optimizar el tiempo.
2	Todo el personal sabe como manejar correctamente el programa debido a que ayudaron a crearlo.
3	No existen costos por asistencia técnica.

2.2.4 CAPACIDAD RECURSO HUMANO

En la actualidad la cooperativa 18 de Noviembre cuenta con 13 trabajadores, los cuales se rigen al código del trabajo y al reglamento de sus funciones; y están distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro 2.13 TIPOS DE CREDITO

Cargo	Nombre	Nivel Académico
Gerente	Ing. Víctor Cuenca	Universitario
Contadora General	Lic. Raquel Osorio	Universitario
Jefe de Crédito	Sr. Rafael Peña	Universitario
Jefe de Agencia	Sr. Carlos Muños	Universitario
Asistente de Gerencia	Srta. Verónica Loarte	Universitario
Judicial y Legal	Dra. Roció Aguirre	Universitario
Auxiliar de Contabilidad	Ing. Lorena Villarreal	Universitario
Auxiliar de Caja	Sra. Gabriela Frías	Secundaria
Auxiliar de Caja	Sra. Viviana Taimal	Universitario
Auxiliar de Caja	Sra. Elvia Palazo	Secundaria
Auxiliar de Caja	Sra. Miriam Frías	Secundaria
Auxiliar de Caja	Sra. Alba Enríquez	Secundaria
Auxiliar de Caja	Srta. Mercedes Enríquez	Secundaria

Fuente: COAC 18 de Noviembre

Elaborado: Autor

El personal se contrata acorde a la disponibilidad y necesidad de cubrir puestos vacantes.

Los aspirantes son entrevistados por el Gerente, quien los elige acorde a las necesidades de la Cooperativa, y si cubren con los requerimientos se acuerda el sueldo, los beneficios y se procede a firmar el contrato de trabajo de prueba de noventa días que es elaborado por el departamento legal, luego se procede a la capacitación necesaria que esta a cargo de Contabilidad, esta dependerá acorde a la instrucción necesaria.

Durante el proceso de prueba la relación laboral puede darse por terminada unilateralmente por cualquiera de las partes. Superado este tiempo, el contrato de trabajo se estima a plazo fijo.

- ✳ Personal que ocupa altos puestos es capacitado lo cual permite resolver problemas.
- ✳ El índice de rotación de personal es bajo.
- ✳ Falta de motivación en el personal.
- ✳ El nivel de ausentismo en los empleados es casi nulo, debido que para pedir permiso, no asistir y pedir vacaciones el empleado necesita dejar un reemplazo debido a que no existe mucho personal.
- ✳ No existe capacitación para todo el personal, en la mayoría de los casos es para gerencia.
- ✳ El pago de los sueldos son puntuales, estos se realizan con depósitos en cada una de las cuentas el último día de cada mes.
- ✳ No se existen índices de desempeño del personal.
- ✳ Se puede notar un bajo sentido de pertenencia, esto se debe a un salario bajo, relaciones entre compañeros, comodidad, falta de otros beneficios.

Análisis Gerencial

FORTALEZAS	
1	Personal de altos puestos está capacitado.
2	Bajo nivel de ausentismo del personal.
3	Pagos puntuales de sueldos.

DEBILIDAD	
1	El personal no tiene sentido de pertenencia con la cooperativa.
2	Falta de motivación pues hacen falta otros beneficios.
3	No existen índices de desempeño del personal.
4	Falta de capacitación para todo el personal.

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor aprovechamiento total} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{124}{5 \times 8 \times 6} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = 51,66 \%$$

2.2.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz interrelaciona los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno contra los factores a nivel externo; es decir, entre debilidades y amenazas. Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

Nivel de Incidencia	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

Cuadro 2.15 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Incremento del desempleo	Falta de liquidez	Manipulación de leyes y reglamentos	Tiempos de espera largos	Competencia	Disminución del ahorro	TOTAL
	Falta de planeación estratégica	1	5	3	5	3	3
Objetivos institucionales poco claros	1	3	3	5	5	3	20
Falta de un manual de procedimientos	1	1	1	5	3	1	12
No poseen una cadena de valor	1	1	1	5	5	5	18
Falta de liquidez	3	5	1	3	5	3	20
Personal desmotivado	5	1	3	3	3	1	16
Salarios Bajos	3	1	1	1	3	1	10
TOTAL	15	17	13	27	27	17	116

FUENTE: Matrices de Ponderación

ELABORADO POR: Autor

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor afectación total} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{116}{5 \times 8 \times 6} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = 48,33 \%$$

2.3 ANÁLISIS FODA.

2.3.1 SÍNTESIS

2.3.1.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Las principales fortalezas que posee la Cooperativa de ahorro y crédito 18 de noviembre son:

1. Un sistema operativo que optimiza tiempos
2. Costos financieros mínimos
3. Facilidad para cambiar procesos operativos
4. Capacidad para cubrir flujos de caja

Las principales oportunidades que posee la cooperativa son:

1. Tasas de intereses bajas para atraer clientes
2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades
3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos
4. Recomendación de la cooperativa a otras instituciones

Las oportunidades que la empresa mantiene están directamente relacionadas con el mercado y una de las más importantes de la recomendación que hacen los propios clientes de la cooperativa a terceras personas y que han hecho que la institución se

mantenga a través del tiempo. Es necesario aprovechar estos factores para reestructurar, mejorar y cumplir con los objetivos empresariales.

El índice de potencialidad es del 43,06%, lo que quiere decir que la institución, pese a tener fortalezas, no son suficientes para mantener a una institución rentable tanto para sus clientes, usuarios, trabajadores y accionistas. Por consiguiente es indispensable se plantee una nueva estructura y se establezcan prioridades para encaminar a la institución a su objetivo.

2.3.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Después de realizada la matriz de vulnerabilidad, las debilidades que se han encontrado en la cooperativa son:

1. Falta de planeación estratégica
2. Objetivos institucionales poco claros
3. Personal desmotivado
4. No posee una cadena de valor definida
5. Falta de liquidez

Las amenazas que mantiene la cooperativa son:

1. Disminución del ahorro
2. Manipulación de las leyes y reglamentos
3. Tiempos de espera largos
4. Competencia.

Estos factores externos y que no se pueden controlar están perjudicando a la institución, y una vez que han sido identificados es necesario tomar los correctivos necesarios.

El índice de vulnerabilidad encontrado es de 61.48%, lo que indica que mantiene fuertes amenazas y debilidades que están repercutiendo en las operaciones de la institución, afectan al desempeño de las actividades de los empleados, disminuyen la rentabilidad de los accionistas y ahuyentan a los posibles clientes. Para este caso especial, se propone tomar medidas correctivas urgentes con el fin de mantener la institución a flote.

Cuadro 2.16 MATRIZ SINTESIS

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Un sistema operativo que optimiza tiempos2. Costos financieros mínimos3. Facilidad para cambiar procesos operativos4. Capacidad para cubrir flujos de caja	<ol style="list-style-type: none">1. Tasas de intereses bajas para atraer clientes2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos4. Recomendación de la cooperativa a otras personas
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de planeación estratégica2. Objetivos institucionales poco claros3. Personal desmotivado4. No posee una cadena de valor definida5. Falta de liquidez	<ol style="list-style-type: none">1. Disminución del ahorro2. Manipulación de las leyes y reglamentos3. Tiempos de espera largos4. Competencia

FUENTE: Matrices de Potencialidad y Vulnerabilidad

ELABORADO POR: Autor

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es la “Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales”.⁸

La Cooperativa con el direccionamiento definirá la ruta organizacional que deberá seguir para la consecución de sus objetivos; realizando una revisión periódica para ajustarla acorde a los cambios del entorno; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres elementos:

- ✱ PLANES Y PROGRAMAS
- ✱ MODELO DE OPERACIÓN
- ✱ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.4 DEFINICION DEL NEGOCIO.

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, y por la pocas garantías tradicionales que poseen, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal

⁸

¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Dar seguridad a los fondos depositados por los socios en la Cooperativa, brindar micro créditos, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, y debido a las pocas garantías que poseen como historial financiero en una central de riesgos, o por no poseer un salario proveniente de empleos en el sector formal.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿...Nuestras ventajas competitivas son	Ofrecer servicios financieros de calidad, con eficacia y bajos costos referentes al sistema de Cooperativas.

2.5 FILOSOFIA CORPORATIVA.

La filosofía corporativa es “la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios”⁹

3.2.1 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

La Cooperativa 18 de Noviembre no cuenta con principios definidos. Mediante reuniones con el personal de la institución y aplicando el análisis y criterios emitidos por gerencia se determinaron los siguientes principios:

- ✦ VOCACION DE SERVICIO
- ✦ TRABAJO EN EQUIPO
- ✦ AMBIENTE LABORAL

⁹ Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.

✦ DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

✦ INNOVACION

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.

La matriz axiológica ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales que guían la cultura de cada uno de los miembros que constituyen la Cooperativa.

Debido que la Cooperativa no contaba con principios, se analizó los propuestos en la matriz para determinar su relación con cada uno de los grupos de interés.

Cuadro 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

PRINCIPIOS \ GRUPOS DE INTERES	GRUPOS DE INTERES				
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
Vocación de Servicio.	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	-	-
Ambiente Laboral	X	X	X	X	X
Desarrollo del Talento Humano	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	X	X

Elaborado: Autor.

Una vez realizada la matriz axiológica con los resultados obtenidos se establecen los siguientes principios.

✦ ***Vocación de servicio.***

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

✦ ***Ambiente Laboral.***

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

✦ **Desarrollo del Talento Humano.**

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

✦ **Innovación.**

Generar nuevas ideas, productos acordes a las necesidades de la sociedad y de los socios,

Grafico 3.1 PRINCIPIOS DE LA COAC 18 DE NOVIEMBRE



Elaborado: Autor.

3.2.2 VALORES INSTITUCIONALES

La Cooperativa 18 de Noviembre ha venido trabajando con los siguientes valores:

- ✦ **Confianza**
- ✦ **Agilidad**
- ✦ **Responsabilidad**
- ✦ **Compromiso**

Se proponen algunos valores, lo cuales deberían de estar en el actuar de la organización.

- ✦ **Honestidad.**
- ✦ **Seguridad y Solvencia.**

Cuadro 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

GRUPOS DE INTERES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
PRINCIPIOS					
Confianza	X	X	X	X	X
Agilidad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	-
Honestidad	X	X	X	X	X
Seguridad y Solvencia	X	X	X	X	X

Elaborado: Autor.

Una vez realizada la matriz axiomática con los resultados obtenidos se establecen los siguientes valores.

- ✦ **Confianza**
- ✦ **Agilidad**
- ✦ **Responsabilidad**
- ✦ **Compromiso**
- ✦ **Honestidad.**

Mantener la ética actuando con transparencia en cada una de los procesos y actividades que realice la cooperativa.

- ✦ **Seguridad y Solvencia.**

Dar seguridad a los fondos depositados por los socios, facilitando la entrega de productos y servicios financieros.

Grafico 3.2 VALORES DE LA COAC 18 DE NOVIEMBRE

Elaborado: Autor.

3.2 MISION.

La Misión es la forma expresa escrita, de cual es la razón de ser de la Institución.

3.3.1 MISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicada a captar recursos financieros de nuestros clientes en las Provincia de Pichincha y en el Oriente, y direccionarlos hacia el desarrollo económico de nuestra sociedad a través del acceso a créditos, brindando seguridad y confianza en nuestro servicio.”

Se debe modificar la Misión actual de la Cooperativa tomando como base la definición del negocio anteriormente expuesto:

<u>ELEMENTOS CLAVE</u>	
Naturaleza del negocio	Micro-créditos y Captación de Recursos Financieros
Razón para existir	Captar recursos de nuestros clientes y direccionarlos hacia el desarrollo económico.
Mercado al que sirve	Provincia de Pichincha y Oriente, específicamente Quito, Chaco y Macas.
Características generales del servicio	Costos mínimos, baja tasa de interés y agilidad en la entrega de servicios.
Posición deseada en el mercado	Servicio diferenciado en costo del servicio, y enfocando en el micro crédito a los negocios pequeños.
Valores	Honestidad, confianza, responsabilidad, seguridad.

3.3.2 MISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA.

“Captar Recursos financieros y direccionarlos hacia el desarrollo económico a través de micro créditos a negocios pequeños, en las regiones de la Sierra y el Oriente, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, respaldándose en la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad”.

3.3 VISION.

La visión es la situación a la que se pretende llevar a la Institución en un futuro a largo plazo, debido a los constantes cambios que existen en el Ecuador y sobre todo el mundo financiero es muy variante, por lo cual el tiempo que se planteara será de cuatro años.

3.4.1 VISION ANTERIOR DE LA COOPERATIVA.

Para el 2014:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito será reconocida a nivel nacional y estará presente en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Napo, entregando mejores servicios, con el soporte de un sistema informático diseñado para satisfacer las necesidades de la cooperativa, y con un Recurso Humano calificado.”

Para plantear la visión de la Cooperativa 18 de Noviembre, se debe considerar los siguientes aspectos.

<u>ELEMENTOS CLAVE</u>	
Posición en el Mercado	Especialista
Cliente	Negocios pequeños y microempresas.
Tiempo	4 años.
Ámbito del Mercado	En la provincia de Pichincha y el Oriente.
Servicios	Dar un servicio de calidad enfocado a la entrega de micro crédito para el desarrollo de la comunidad.
Valores	Honestidad, seguridad, solvencia y agilidad
Principio Organizacional	Vocación de servicio e innovación

3.4.2 VISION PROPUESTA DE LA COOPERATIVA PARA EL 2012.

“La cooperativa 18 de noviembre será especialista en otorgar servicios de financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro créditos en las provincias de Pichincha y el Napo; con vocación de servicio e innovación al cliente y basado en la honestidad, seguridad, solvencia y agilidad.

3.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la una institución, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento

Las estrategias corporativas se clasifican en:

- a. Diferenciación en costos
- b. Diferenciación en producto
- c. Liderazgo

3.5.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa será definida considerando los Stakeholder:

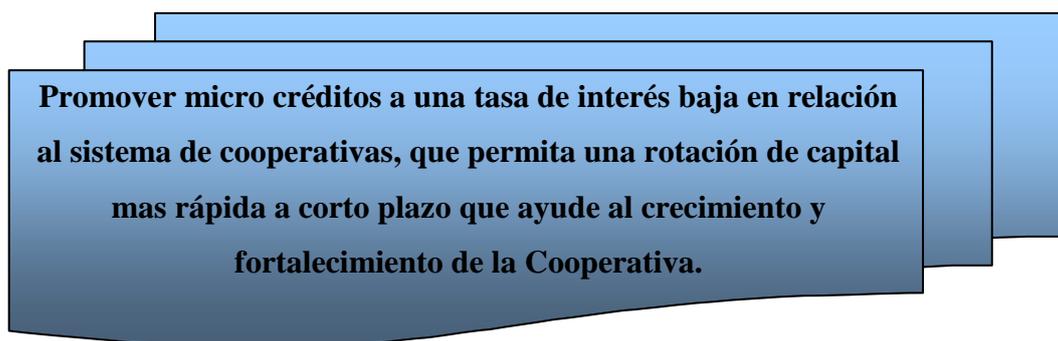
Los “Stakeholders” son los grupos de que tiene interés en que la Institución sobreviva, estos grupos de interés que pueden ser personas u organizaciones pueden afectar o verse afectados por las decisiones que se tomen, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la cooperativa y pueden ser: clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en general de los cuales hay que conocer sus necesidades para diseñar las respectivas estrategias.

Grafico 3.3 PARTES INTERESADAS DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Grafico 3.4 ESTRATEGIA DE LA COAC 18 DE NOVIEMBRE



Elaborado: Autor.

Fuente : Autor

Cuadro 3.3 ESTRATEGIA ENFOCADA A CLIENTES

Principales requerimientos de los SOCIOS.	Que acciones se pueden mejorar para aumentar su satisfacción.
Calidad	Ofrecer créditos que vayan acorde a sus necesidades de financiamiento.
Tiempo de Entrega	Controlar que los plazos de tiempo de entrega de los diferentes créditos se cumplan.
Precio	Dar tasas competitivas y bajos costos en relación al sistema de Cooperativas.

Elaborado: Autor.

**Cuadro 3.4 ESTRATEGIA ENFOCADA A SOCIOS
FUNDADORES**

Principales requerimientos de los SOCIOS.	Como mejorar la relación para que se sienta satisfecho.
Buena Gestión	Desarrollar un Planificación Estratégica mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral.
Rentabilidad	Entregar Micro - créditos a los pequeños negocios, haciendo un análisis de colocación de cartera, mejorando la rotación y recuperación de capital en menor tiempo.
Crecimiento	Fortalecer y atraer nuevos socios a cada una de las agencias existentes.

Elaborado: Autor.

**3.5.2. ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACION DE
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Con la determinación de las oportunidades y amenazas, se desarrollaran estrategias para la Institución que potencialicen las Oportunidades y minimicen las Amenazas, para lograr el crecimiento de la Cooperativa.

**Cuadro 3.5 ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR
LAS OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Bajas tasas de intereses	Promocionar créditos, a los pequeños negocios que se encuentran en los alrededores de las agencias.
Herramientas tecnológicas adaptables.	Crear módulos que optimicen el tiempo, y den la información requerida para dar una mejor atención tanto al cliente interno como externo.
Facilidad en la implementación de nuevos procesos.	Mejorar los procesos de las diferentes áreas, para obtener un mejor desempeño.
Recomendación de la cooperativa	Incentivar a las personas a traer nuevos socios, y por cada socio ingresado recibe \$5,00 dólares.

*Fuente : COAC 18 de Noviembre
Elaborado: Autor.*

Cuadro 3.6 ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS AMENAZAS

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Disminución del ahorro.	
Las leyes y reglamentos no ayudan con barreras.	Publicitar la Cooperativa en un diario de la ciudad, aprovechando el tiempo de vida institucional, para dar más seguridad a las personas.
Tiempos de espera largos.	Controlar que los tiempos de encaje, para el despacho de los créditos.
Competencia	Dar un servicio diferenciado en costos a diferencia de las demás Cooperativas.

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

3.5.3. ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR.

Se debe realizar un análisis de las Fortalezas y Debilidades descubiertas para desarrollar estrategias que la Cooperativa pueda implementar.

Cuadro 3.7 ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Libertad para elegir procesos.	Fortalecer la participación de los empleados en los procesos de innovación.
Sistema operativo que optimiza tiempos.	Crear una herramienta de control.
Costos financieros mínimos.	
Baja rotación del Personal.	Manejar un buen ambiente laboral, para mejorar la productividad.

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

Cuadro 3.8 ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Falta de planeación estratégica	Creación de una planificación.
Objetivos institucionales pocos claros.	Difundir los valores institucionales, mediante reuniones de grupo primario o clima laboral.
Cadena de valor no definida	
Falta de liquidez.	Gestionar el cobro de cartera extrajudicial y judicial, pausar la salida de créditos, buscar captaciones y financiamiento.

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

3.5.4. PERSPECTIVAS.

Estos indicadores del método del Balanced Scorecard de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, permitiendo saber el impacto sobre lo financiero y como satisfacer las necesidades trabajando a partir de 4 perspectivas:

☀ *Perspectiva financiera.*

La necesidad de datos financieros, datos de financiamiento oportunos y exactos serán siempre una prioridad, para saber como desempeña la organización y percibe a sus accionistas.

☀ *Perspectiva del cliente.*

La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente, en las compañías. Estos dos factores son llamados indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, encontrarán eventualmente a otros proveedores que resuelvan sus necesidades.

✿ ***Perspectiva de proceso del negocio.***

Esta perspectiva se refiere a procesos internos del negocio. Las mediciones basadas en esta perspectiva mostrarán, a los gerentes, que tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios concuerdan con los requisitos del cliente

✿ ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.***

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento, la gente es el recurso principal.

De acuerdo a las perspectivas presentadas, se desarrollaran las necesarias para la Cooperativa 18 de Noviembre definiendo las siguientes.

Cuadro 3.9 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

N.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	BUENA GESTION	Desarrollar una Planificación Estratégica, con la utilización del Cuadro de Mando Integral
		RENTABILIDAD	Mejorar los ingresos, con la reducción de la cartera en mora y judicial, colocando el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo.
		CRECIMIENTO	Fortaleces las agencias existentes, creación de nuevos servicios.
2	CLIENTE	CALIDAD	Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.
		TIEMPO DE ENTREGA	Implementar un control de despacho en los créditos, y en los tiempos de encaje de cada uno de ellos.
		PRECIO	Dar un servicio diferenciado en costos en relación a las demás Cooperativas
3	PROCESO INTERNO	GESTION DE OPERACIONES	Realizar negociaciones con los inversionistas, para evitar las salidas de dinero.
			Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.
		GESTION DE CLIENTES	Aplicar en sistema de 3 X 3, en los socios que se concederán nuevos créditos. Medir semestralmente la satisfacción de los socios.
PROCESO DE INNOVACION	Mejorar los procesos de las diferentes aéreas para un desempeño.		
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Realizar reuniones con el personal para crear un ambiente laboral agradable.
			Permitir al personal capacitarse en nuevos temas necesarios para sus labores.
		CAPITAL DE INFORMACION	Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.
CULTURA ORGANIZACIÓN	Desarrollar una cultura de identidad con la Cooperativa.		
	Implementar informativos en la agencias, con la misión y visión de la Institución.		

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

Cuadro 3.10 RESUMEN DE ESTRATEGIAS

N.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	CRECIMIENTO
		Desarrollar una Planificación Estratégica
		Fortalecer las agencias existentes.
		Creación de nuevos servicios.
		VALOR PARA LOS SOCIOS FUNDADORES
		Reducción de la cartera en mora y judicial.
2	CLIENTE	ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE
		Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.
		Implementar un control en los tiempos de encaje de los créditos.
3	PROCESO INTERNO	PLANEACION COMERCIAL
		Realizar negociaciones con los inversionistas.
		Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.
		SERVICIO AL CLIENTE
		Aplicar en sistema de 3 X 3 en créditos.
		Medir semestralmente la satisfacción de los socios.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR PROCESOS
		Mejorar los procesos internos de los departamentos.
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
		Realizar reuniones de grupo primario o clima laboral.
		Apoyar la capacitación e instrucción del personal.
		OPERACIONES
		Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.
		DESARROLLO DEL CAPITAL INTANGIBLE
		Desarrollo de una cultura de identidad con la Cooperativa.
		Dar a conocer e implementar informativos en con la misión y visión de la Institución.

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

3.5 OBJETIVOS.

Es un pilar fundamental dentro de la Cooperativa donde se apoya la estrategia de la institución, al no tenerla clara se puede perder, tiempo, clientes, dinero e incluso puede llevarla a la ruina.

3.6.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS.

Son los resultados que una organización espera alcanzar mediante acciones concretas para conseguirlos, por lo que deben ser claros para no tener libres interpretaciones, que su resultado sea tangible, deben ser reales y deben cubrir e involucrar a toda la organización.

OBJETIVO DE LA COOPERATIVA

Fomentar el ahorro de la comunidad, promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante servicios financieros.

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

“Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado”.¹⁰

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

Con los Objetivos Corporativos se refiere ha como hacer productivo a la Cooperativa mientras que con los Objetivos Estratégicos se define el futuro de la misma.

Cuadro 3.11 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

N.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	N.	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	FINANCIERA	BUENA GESTION	1	Maximizar la rentabilidad
		Desarrollar una Planificación Estratégica, con la utilización del Cuadro de Mando Integral		
		RENTABILIDAD		
2	FINANCIERA	Mejorar los ingresos, con la reducción de la cartera en mora y judicial, colocando el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo.	2	Trabajar en la recuperación de cartera.
		CRECIMIENTO		
		Fortaleces las agencias existentes, creación de nuevos servicios.		
3	FINANCIERA		3	Incrementar el nivel de socios.
		CALIDAD		
		Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.		
4	CLIENTE	TIEMPO DE ENTREGA	4	Aumentar la satisfacción de los socios.
		Implementar un control de despacho en los créditos, y en los tiempos de encaje de cada uno de ellos.		
		PRECIO		
5	CLIENTE	Dar un servicio diferenciado en costos en relación a las demás Cooperativas	5	Controlar el tiempo de entrega.
		PRECIO		
		Dar un servicio diferenciado en costos en relación a las demás Cooperativas		
6	CLIENTE		6	Asegurar tasas de interés competitivas.
		GESTION DE OPERACIONES		
		Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.		
7	PROCESO INTERNO	GESTION DE CLIENTES	7	Disminuir las salidas de efectivo.
		Aplicar en sistema de 3 X 3, en los socios que se concederán los nuevos créditos.		
		Medir semestralmente la satisfacción de los socios.		
8	PROCESO INTERNO	PROCESO DE INNOVACION	8	Desarrollar una cultura de pago en los socios.
		Mejorar los procesos de las diferentes aéreas para un mejor desempeño.		
9	PROCESO INTERNO		9	Mantener socios estratégicos, para captar mas ingresos.
10	PROCESO INTERNO		10	Desarrollar mejores procesos internos.

4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO		
		Realizar reuniones con el personal para crear un ambiente laboral agradable.	11	Crear un ambiente de trabajo favorable.
		Permitir al personal capacitarse en nuevos temas necesarios para sus labores.	12	Desarrollar el fortalecimiento del personal
		CAPITAL DE INFORMACION		
		Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.	13	Desarrollar un sistema de evaluación y desempeño.
		CULTURA ORGANIZACIÓN		
		Desarrollar una cultura de identidad con la Cooperativa.	14	Fortalecer la identidad de pertenencia del personal.
Implementar informativos en la agencias, con la misión y visión de la Institución.				

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor

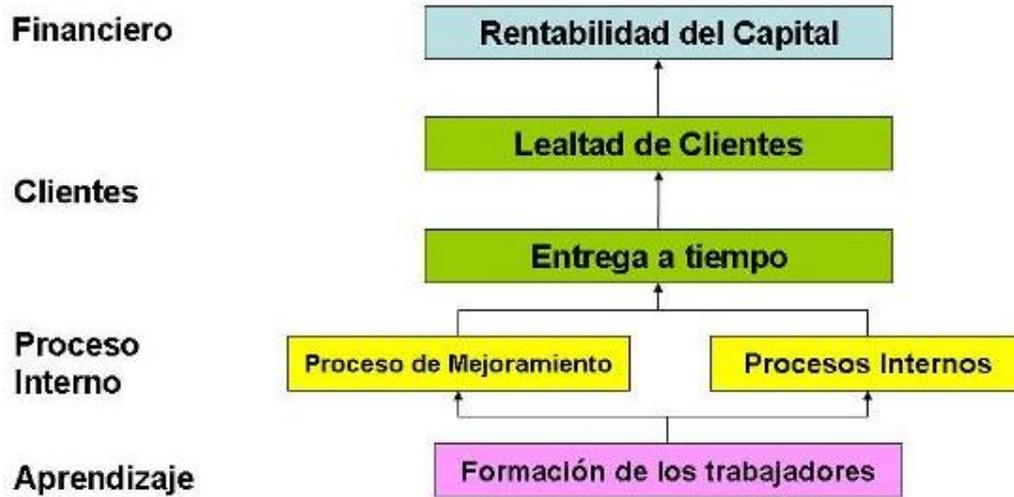
3.6 MAPA ESTRATEGICO.

“El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia, Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto”.¹¹

Además le permitirá a la Cooperativa alinear y enfocar al personal hacia la estrategia, visualizando los objetivos y su relación causa – efecto ya que identifica los procesos y sistemas de apoyo que serán necesarios para poder implementar la estrategia y la consecución de los mismos.

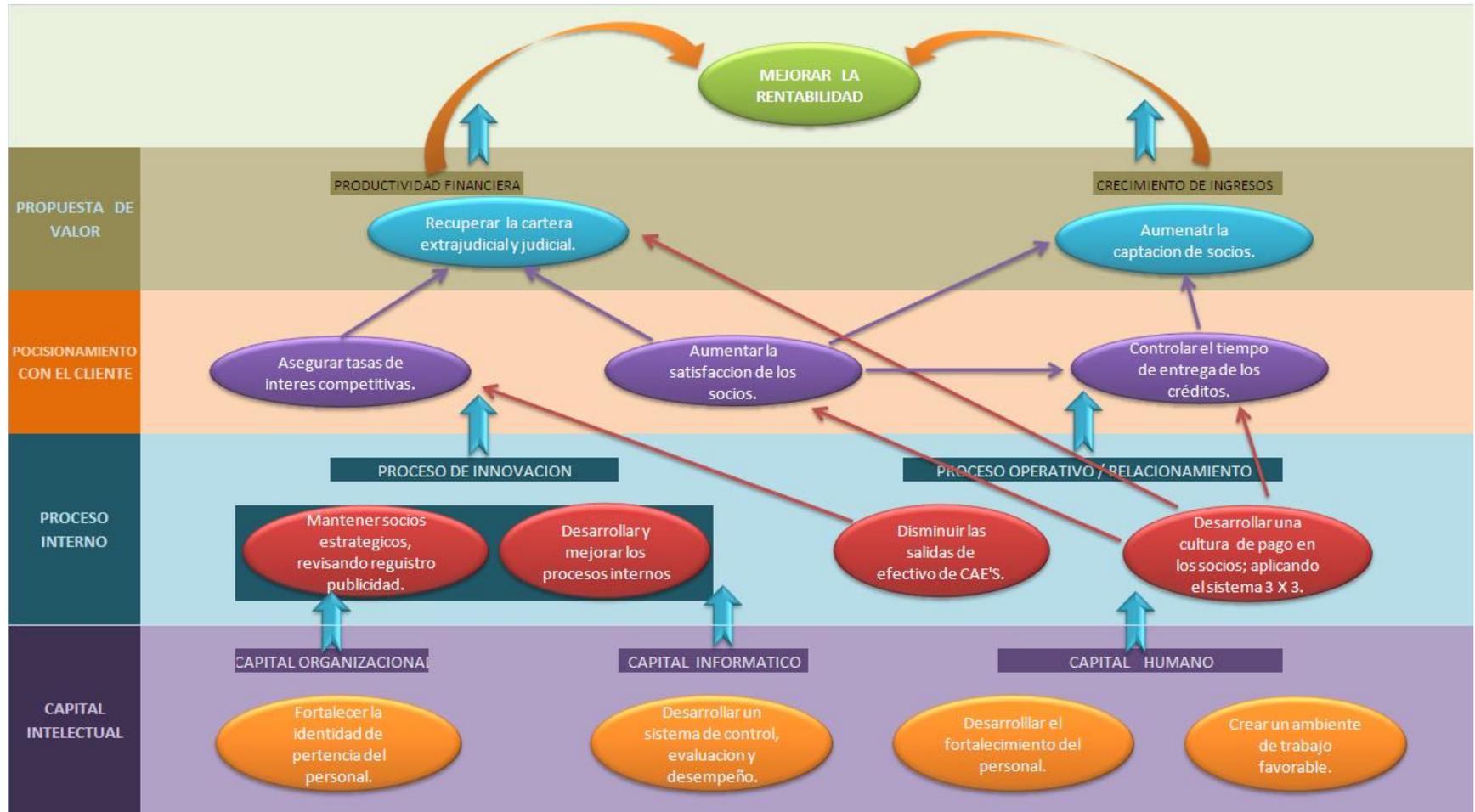
Gráfico 3.5 PROCESO DE LA CREACIÓN DE VALOR

¹¹ Diapositivas de curso de análisis del BCS.



*Fuente : Cuadro De Mando Integral Kaplan y Norton.
Elaborado: Autor.*

Gráfico 3.6 MAPA ESTRATEGICO COAC 18 DE NOVIEMBRE



Elaborado: Autor

CAPÍTULO IV

TABLERO DE CONTROL BSC

4.1 DEFINICION DEL TABLERO DE CONTROL (BSC).

El Balance Score Card (BSC) o también conocido como cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva basada en la visión y estrategia previamente formulada para, desde las distintas unidades de negocios, establecer indicadores de rentabilidad.

“Es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”¹²

Gráfico 4.1 GESTIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



¹² <http://www.deinsa.com>

El cuadro de mando integral monitorea constantemente el desempeño de las unidades de negocio y otorga información sistemática y consolidada desde las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento de toda la organización. Con esta información, se pueden tomar decisiones acertadas para corregir el camino o mantenerlo según sea el caso.

4.2 MAPA ESTRATEGICO ENFOCADO A UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

“Los Mapas Estratégicos de las perspectivas antes dichas, también describe la lógica de las estrategias, mostrando claramente los objetivos de procesos internos básicos que crean valor y los activos necesarios para respaldarlos”

Un Cuadro de Mando Integral, para encontrarse completo debe contener la siguiente información que luego se resumirá en el mapa estratégico:

- ✳ Una Tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas para comunicar y enfocar.

- ✳ Un Mapa de planes de acción enfocadas en la estrategia.

La *tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas* son utilizadas para enfocar en cada unidad de negocio (UEN) las acciones y metas a cumplir en cada una, en dicha proporción proveen lo necesario a la empresa para generar planes de trabajo adecuados, todos estos orientados a una misma misión y visión.

El mapa de planes de acción enfocados en la estrategia, es un proceso derivado del anterior, es decir, son las actividades planteadas y que deben ejecutarse para cumplir los objetivos y utilizar los recursos disponibles.

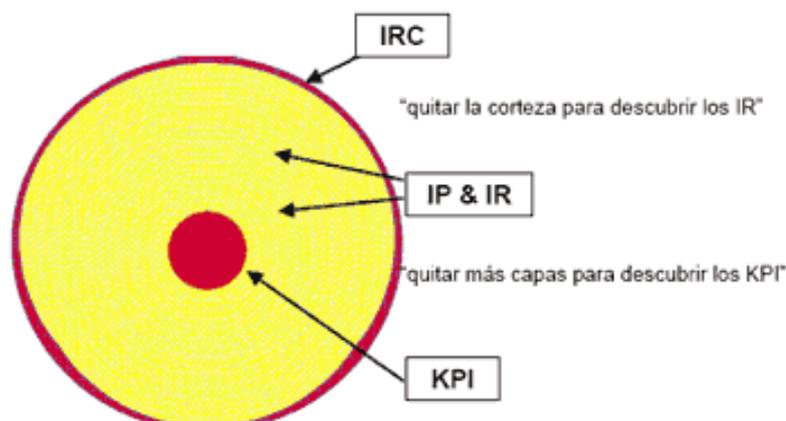
4.3 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPI'S.

Los indicadores clave de desempeño KPI's (Key Performance Indicators), pueden ser definidos sobre la base de la información generada por los diferentes módulos Balance Score Card que permiten la medición de resultados en los índices a monitorear, con facilidades para definir rangos de normalidad, alerta ligera y de alerta total que permitan detectar el comportamiento de los indicadores, para que el ejecutivo que los analiza pueda focalizar su atención en aquellos elementos del tablero de control que presentan condiciones fuera de lo esperado

Este componente proporciona herramientas y facilidades a la alta gerencia, para traducir la estrategia institucional en un conjunto de indicadores que sirven para la supervisión del negocio. Está soportado bajo un criterio causa-efecto para que la institución mantenga un crecimiento continuo y de largo plazo, donde cada área puede definir, controlar y monitorear sus propios indicadores estratégicos. Los KPI's son "vehículos de comunicación

Existe una gran diferencia entre un KPI y un Indicador, ya que un KPI permite tomar decisiones estratégicas mientras que el Indicador nos provee de datos operacionales.

Gráfico 4.2 TIPOS DE MÉTRICAS DE PERFORMANCE



IRC: reflejan los resultados históricos críticos. Son ideales para comunicar los resultados alcanzados.

IP: Indicadores de performance, indican al personal qué hacer.

IR: Indicadores de resultados, indican al personal qué se ha hecho.

KPI: Indican al personal y directivos qué debe hacer para aumentar la performance drásticamente.

4.4 CARACTERISTICAS DE LOS KPI'S.

4.4.1 Calculo de KPI'S

KPI + meta = objetivo

4.4.2 Aplicaciones de KPI

Es utilizada ampliamente para poner los esfuerzos de la organización donde corresponden y se logre la misión, visión y metas.

4.4.3 Pasos para definir KPI

1. Establecer la misión y visión
2. Determinar metas estratégicas
3. Análisis de cada meta (qué factores influyen en el cumplimiento de la meta)
4. Asignar una medida de control para cada meta
5. Asignar una meta para el ejercicio actual del presupuesto.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- ✦ Específicos
- ✦ Medibles
- ✦ Alcanzables
- ✦ Realistas
- ✦ A Tiempo

4.4.4 Lo que realmente es importante en los KPI son:

- ✦ Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.
- ✦ Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

Para medir los objetivos estratégicos, se aplican tres conceptos diferentes que se deben tener en claro para evitar confusiones:

4.5 DEFINICIÓN DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS.

Las medidas son los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo estratégico ya que estos son necesarios para poder mejorar, ya que “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”¹³

Por lo cual se aplicará como herramienta las 3 M's:

- ✦ Medidas

¹³ http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

✦ Metas y

✦ Medios

4.6 TIPOS DE MEDIDA O INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

4.6.1 Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Sin embargo, dependiendo del análisis que se esté realizando existen algunos indicadores de gestión:

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

4.6.1.1 Indicadores de cumplimiento

Se aclara que cumplir significa culminar o concluir con una tarea. Los indicadores de cumplimiento se presentan a un hecho cumplido y se relación con los

ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de despachos diarios.

4.6.1.2 *Indicadores de Calidad*

Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.

4.6.1.3 *Indicadores de evaluación*

Toman en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.

4.6.1.4 *Indicadores de eficiencia.*

Eficiencia es la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo y recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de construcción de una determinada obra.

4.6.1.5 *Indicadores de eficacia.*

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes durante febrero del 2009

4.6.1.6 *Indicador de resultados.*

Permite medir los resultados finales de un proyecto. Ejemplo: Grado de Rotación del Capital de Trabajo.

4.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro 4.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

PERSPECTIVA	FINANCIERA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
RECUPERAR LA CARTERA EXTRAJUDICIAL Y JUDICIAL	Recuperación de la cartera judicial y extrajudicial		Cartera Cobrada Judicial / Total Cartera judicial			Mensual	Reporte de Creditos	10%	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	10%	10%	13%	13%	≤10%	≥10% a 19%	≥20%	Dra. Rocio Aguirre y Rafael Peña	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Mejorar la gestion de cobro						Dra. Rocio Aguirre			
						Rafael Peña			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
AUMENTAR LA CAPTACION DE SOCIOS	Aperturar cuentas		Apertura cuentas agencia "X"/ Total cuentas nuevas			Mensual	Dpto. Contabilidad	4	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	48	60	72	84	<48	≥48 a 71	≥72	Auxiliar contable "C/Agencia"	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Implementar un plan de publicidad						Lcda. Raquel Osorio			

Fuente y Elaboración: Autor.

Cuadro 4.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE CLIENTES

PERSPECTIVA	CLIENTES							
ASEGURAR TASAS DE INTERES COMPETITIVAS	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de	Línea Base
	Costos y Tasas de Interes Competitivas		Costos y Tasas de los servicios / Costos y Tasas de las demas Cooperativas		Semestral		Estudio de Costos Tasas de Interes	0%
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	0,50%	0,50%	1%	1,50%	≤3%	≥4% a 6%	≥7%	Rafael Peña
MEDIOS								
Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación				
Plan de control de tasas de interes en relacion a la competencia				Rafael Peña				
AUMENTAR LA SATISFACCION DE LOS SOCIOS	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de	Línea Base
	Aumentar los socios satisfechos		Socios satisfechos por agencia/ Socios atendidos totales.		Semestral		Dpto. Contabilidad	80%
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	80%	80%	85%	90%	≤80%	≥80% a 90%	≥90%	Gerencia
MEDIOS								
Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación				
Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfaccion de los socios				Ing. Victor Cuenca				
CONTROLAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS CREDITOS	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de	Línea Base
	Controlar tiempo de encajes		Tiempo de encaje real / Tiempo de encaje según politicas		Trimestral		Dpto. de Credito	8 dias
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	8	8	6	5	>8	7 a 8	≤6	Rafael Peña
MEDIOS								
Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación				
Implantar un control de despacho de creditos.				Rafael Peña				

Fuente y Elaboración: Autor.

Cuadro 4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESO INTERNO

PERSPECTIVA	PROCESO INTERNO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
MANTENER SOCIOS ESTRATEGICOS	Mantener socios estrategicos	Socios referidos persona "X" / Total Nuevos Socios.				Trimestral	Dpto. de Contabilidad	0%	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	24	30	36	42	<24	≥24 a 30	≥30	Ing. Lorena Villareal	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Implentar un plan de control e incentivos de socios estrategicos						Ing. Lorena Villareal			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
DESARROLLAR Y MEJORAR LOS PROCESO INTERNOS	Desarrollar y mejorar los procesos	Tiempo de proceso / Datos de Tiempo de Proceso historicos				Semestral	Cada Departamento	0%	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	1%	4%	7%	10%	>10	9 a 2	≤1	Veronica Loarte	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Desarrollar un mejoramiento de proceso						Veronica Loarte			

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
DISMINUIR LAS SALIDAS DE EFECTIVO	Disminución de CAE'S		Salida de CAE'S / Salida CAE'S mes anterior		Mensual	Dpto. de Contabilidad	10%	
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	10%	10%	15%	20%	≤60%	≥60% a 85%	≥85%	Lcda. Raquel Osorio
	MEDIOS							
	Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación			
Plan de concientización a socios fundadores				Gerencia				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
DESARROLLAR UNA CULTURA DE PAGO EN LOS SOCIOS, APLICANDO SISTEMA 3 X 3.	Desarrollo de una cultura de pago.		Cartera en mora semestre actual / Cartera en mora semestre anterior		Semestral	Estados Fiancieros	10%	
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	600%	700%	900%	1000%	≤6	≥6 a 12	≥12	Rafael Peña
	MEDIOS							
	Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación			
Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos				Rafael Peña				

Fuente y Elaboración : Autor.

Cuadro 4.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
FORTALECER LA IDENTIDAD PERTENENCIA DEL PERSONAL	Fortalecer la identidad de pertenencia		Desempeño Laboral			Semestral	Gerencia	70%	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	75%	80%	85%	90%	≤75%	≥75% a 85%	≥90%	Ing. Víctor Cuenca	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Difusión de la misión y visión de la Cooperativa.						Ing. Víctor Cuenca			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de	Línea Base	
DESARROLLAR UN SISTEMA DE CONTROL, EVALUACION Y DESEMPEÑO	Sistema de control, evaluación y desempeño.		Información entregada			Semestral	Gerencia	0%	
	METAS								
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	400%	500%	500%	600%	≤4	≥4 a 6	≥6	Ing. Víctor Cuenca	
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Implementar un sistema de control de desempeño						Ing. Víctor Cuenca			

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos	Línea Base	
DESARROLLAR EL FORTALECIMIENTO DEL PERSONAL	Capacitación del personal		Capacitación Ejecutada / Capacitación Programada		Anual	Gerencia	80%	
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	80%	85%	90%	95%	≤80%	≥80% a 90%	≥95%	Veronica Loarte
	MEDIOS							
	Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación			
Elaborar un plan de capacitación anual.				Verónica Loarte				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA							
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos	Línea Base	
CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE	Mejorar el ambiente de Trabajo		Ambiente Laboral		Semestral	Gerencia	0%	
	METAS							
	2009	2010	2011	212	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	50%	60%	70%	80%	≤50	≥51% 80%	≥80%	Veronica Loarte
	MEDIOS							
	Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación			
Elaborar un plan de motivación				Verónica Loarte				

Fuente y Elaboración : Autor.

CAPÍTULO V

DETERMINACION

Y

DESARROLLO

DE

PROYECTOS

Para poder desarrollar e implementar exitosamente el Cuadro de Mando Integral, se debe realizar la priorización de proyectos estratégicos, tomados de las iniciativas y objetivos estratégicos establecidos, para determinar las acciones y requerimientos necesariamente urgentes para el desarrollo de la Cooperativa 18 de Noviembre.

5.1. PRIORIZACION DE LAS INICIATIVAS.

Después de la creación del mapa estratégico y la asignación de iniciativas y los objetivos, se debe proceder a calificar el impacto de cada una de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos, esto permitirá priorizar las iniciativas necesarias para el desarrollo de la Cooperativa y el tiempo en que estas deben ser ejecutadas.

En la priorización de iniciativas se realiza un proceso en el que se obtiene el orden en que se deberán realizar las iniciativas para el cumplimiento de la estrategia, estas se califican midiendo el impacto que tendrá la iniciativa en cada uno de los objetivos estratégicos.

Para determinar sus priorización se ha determinado valores que están entre 1 a 9, en donde 1 corresponde a un impacto nulo, 3 un impacto bajo, 5 un impacto medio y 9 corresponde a un impacto alto.

<u>NIVEL DE IMPACTO</u>	<u>IMPACTO</u>
ALTO	9
MEDIO	5
BAJO	3
NULO	1

Todos los objetivos estratégicos son asignados con pesos ponderados, estos son acorde al análisis FODA que determina cuales objetivos son los que deberán ejecutarse con la mayor brevedad posible, ya que son esenciales para la Cooperativa.

Se multiplica el valor de los Objetivos por el Impacto de las Iniciativas, luego se realiza la sumatoria de los valores asignados, los que posean puntajes más altos, son las iniciativas que deberán ejecutarse en un corto plazo.

Cuadro 5.1 MATRIZ DE PRIORIZACION

			INICIATIVA ESTRATEGICA																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>NIVEL DE IMPACTO</u></th> <th><u>IMPACTO</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALTO</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NULO</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>				<u>NIVEL DE IMPACTO</u>	<u>IMPACTO</u>	ALTO	9	MEDIO	5	BAJO	3	NULO	1	Mejorar la gestión de cobro	Implementar un plan de publicidad	Plan de control de tasas de intereses en relación a la competencia	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	Implantar un control de despacho de créditos.	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	Desarrollar un mejoramiento de procesos	Plan de concientización a socios fundadores	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Difusión de la misión y visión de la Cooperativa	Implementar un sistema de control de desempeño	Elaborar un plan de capacitación anual.
<u>NIVEL DE IMPACTO</u>	<u>IMPACTO</u>																								
ALTO	9																								
MEDIO	5																								
BAJO	3																								
NULO	1																								
PERSPECTIVA	No	OBJETIVO	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13									
FINANCIERA	13	Recuperación de la cartera judicial y extrajudicial	9	81	27	9	9	27	9	9	45	45	27	9	45	9									
	12	Aperturar cuentas	9	27	81	9	45	27	45	27	9	27	45	27	9	9									
CLIENTE	11	Costos y Tasas de intereses competitivas	6	6	30	54	54	18	6	18	6	6	6	18	6	6									
	10	Aumentar los socios satisfechos	9	9	45	81	81	81	45	27	27	27	27	27	27	27									
	9	Controlar tiempo de encajes	7	21	7	21	35	63	7	21	7	35	7	21	7	7									
PROCESOS INTERNOS	8	Mantener socios estratégicos	9	9	45	27	27	9	81	45	45	27	9	9	9	9									
	7	Desarrollar y mejorar los procesos	6	30	6	18	18	30	30	54	18	30	18	18	6	18									
	6	Disminución de salida de CAE'S	9	45	45	27	45	9	45	27	81	45	9	9	27	9									
	5	Desarrollo de una cultura de pago.	7	35	7	21	7	21	21	21	35	63	7	21	21	7									
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4	Fortalecer la identidad de pertenencia	5	5	15	5	5	5	5	15	25	5	45	15	25	25									
	3	Sistema de control, evaluación y desempeño.	7	35	21	35	7	21	21	35	7	35	21	63	21	35									
	2	Capacitación del personal	8	40	40	8	24	24	8	24	24	8	40	24	72	40									
	1	Mejorar el ambiente de Trabajo	9	27	9	9	9	9	9	27	9	9	45	27	45	81									
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL				370	378	324	366	344	332	350	338	362	306	288	320	282									
PRIORIZACION				2	1	9	3	6	8	5	7	4	11	12	10	13									

Fuente y Elaborado por: Autor

Al realizar la matriz de priorización se enlistara de acuerdo al impacto de las iniciativas.

Cuadro 5.2 RESUMEN DE INICITIVAS ESTRATÉGICAS

N.-	INICIATIVA	PUNTOS	ORDEN	PLAZO
2	Implementar un plan de publicidad	378	1	Corto
1	Mejorar la gestión de cobro	370	2	Corto
4	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	366	3	Corto
9	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	362	4	Corto
7	Desarrollar un mejoramiento de procesos	350	5	Mediano
5	Implantar un control de despacho de créditos.	344	6	Mediano
8	Plan de concientización a socios fundadores	338	7	Mediano
6	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	332	8	Mediano
3	Plan de control de tasas de interés en relación a la competencia	324	9	Largo
12	Elaborar un plan de capacitación anual.	320	10	Largo
10	Difusión de la misión y visión de la Cooperativa	306	11	Largo
11	Implementar un sistema de control de desempeño	288	12	Largo
13	Elaborar un plan de motivación	282	13	Largo

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

5.2. ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PERFILES.

Con los resultados de la matriz de priorización se ha obtenido priorización de proyectos o su orden de ejecución, de los cuales se procederá a realizar las actividades y su cronograma.

Cuadro 5.3 PROYECTO N.-1 IMPLMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD

NOMBRE:	Implementar un plan de publicidad	PROYECTO	1
OBJETIVO:	Aperturar cuentas		
AREA:	Dpto. de Contabiliad		
RESPONSABLE:	Auxiliar contable de cada agencia		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Todos lo departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta													
1	Analisis de la situacion de la Cooperativa.	■																83,33
2	Analizar los servicios que le faltan a la Cooperativa frente a la competencia.		■	■														46,67
3	Determinar el servicio principal en cada una de la agencias.				■													
4	Establecer presupuestos					■												1500,00
5	Evaluar el medio de difusión (prensa escrita, revistas , publicidad volante, etc.)						■	■										
6	Capacitar al personal de la Cooperativa.								■									9,33
7	Determinar los dias de mas afluencia en el sector de cada agencia.									■								
8	Aprobacion del proyecto de publicidad										■							
9	Contratar la publicidad											■						
10	Publicitar cada una de las agencias, con el personal.												■	■	■	■	■	100,00
																	SUBTOTAL	\$ 1.739,33
																	ASESORIA	\$ -
																	RECURSOS	\$ 1.739,33

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.4 PROYECTO N.-2 MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRO

NOMBRE:	Mejorar la gestion de Cobro	PROYECTO	2
OBJETIVO:	Recuperación de la cartera extrajudicial y judicial		
AREA:	Credito y Cobranzas		
RESPONSABLE:	Dra. Rocio Aguirre y Rafael Peña		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Dpto. Judicial, area de crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Analisis del Estado de la Cartera																	46,67
2	Identificar los creditos de garantias personales e hipotecarios.																	
3	Localizar a los socios y garantes de creditos atrasados																	10
4	Analisis y localización de bienes y garantias.																	500
5	Realizar acuerdos de pago con socios y garantes.																	
6	Incautación de bienes y garantias.																	200
7	Recaudacion de valores																	
8	Evaluar los resultados que se van presentando																	
																SUBTOTAL	\$ 756,67	
																ASESORIA	\$ -	
																RECURSOS	\$ 756,67	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.5 PROYECTO N.-3 DETERMINAR GRADO DE SATISFACCION DE SOCIOS

NOMBRE:	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfaccion de los socios	PROYECTO	3
OBJETIVO:	Aumentar los socios satisfechos		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Victor Cuenca		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Todos los departamentos		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Establecer las necesidades de la Cooperativa													33,33
2	Determinar las necesidades de los socios y clientes.													33,33
3	Desarrollo de encuestas para socios y clientes.													66,66
4	Presentacion de Encuesta													
5	Corrección de encuesta													16,67
6	Aprobación de la Encuesta													
7	Ejecución de la Encuesta													166,66
													SUBTOTAL	\$ 316,65
													ASESORIA	\$ -
													RECURSOS	\$ 316,65

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.6 PROYECTO N.-4 DESARROLLAR UNA CULTURA DE PAGO EN LOS NUEVOS CRÉDITOS

NOMBRE:	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos.	PROYECTO	4
OBJETIVO:	Desarrollo de una cultura de pago		
AREA:	Dpto. Credito		
RESPONSABLE:	Rafael Peña		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Recepcion de creditos aprobados													
2	Determinar los créditos nuevos.													28
3	Armar tabla de datos.													9,33
4	Llamar 5 días antes de las tres primeras cuotas del credito.													30
5	Chequiar que los créditos hayan sido cancelados													
6	Llamar a los socios, cuyos créditos no se han cancelado.													5
												SUBTOTAL	\$ 72,33	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 72,33	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.7 PROYECTO N.-5 DESARROLLAR UN MEJORAMIENTO DE PROCESOS

NOMBRE:	Desarrollar un mejoramiento de procesos.	PROYECTO	5
OBJETIVO:	Desarrollar y mejorar lo procesos		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Veronica Loarte		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Todos los departamentos		

N.-	ACTIVIDAD	ENERO 2010				FEBRERO 2010				MARZO 2010				ABRIL 2010				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar los departamentos de la Cooperativa.																	
2	Levantamiento de procesos.																	
3	Analisis de procesos																	
4	Presentacion del levantamiento de procesos																	
5	Realizar el mejoramiento de Procesos																	
6	Aplicación del mejoramiento de procesos.																	
																SUBTOTAL	\$ 550,00	
																ASESORIA	\$ 50,00	
																RECURSOS	\$ 600,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.8 PROYECTO N.-6 IMPLEMENTAR UN CONTROL DE DESPACHO DE CREDITO

NOMBRE:	Implementar un control de despacho de créditos	PROYECTO	6
OBJETIVO:	Controlar tiempo de encajes		
AREA:	Dpto. Credito		
RESPONSABLE:	Rafael Peña		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	MAYO 2010				JUNIO 2010				JULIO 2010				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Recepción de carpetas.													
2	Análisis y calificación de crédito.													37,33
3	Aprobación de créditos													37,33
4	Listar créditos según categoría.													
5	Controlar tiempos de encaje por tipo de crédito.													9,33
6	Entrega de créditos													18,66
												SUBTOTAL	\$ 102,65	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 102,65	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.9 PROYECTO N.-7 PLAN DE CONCIENTIZACION DE FUNDADORES

NOMBRE:	Plan de concientización de socios fundadores.	PROYECTO		7
OBJETIVO:	Disminucion de salida de CAE'S			
AREA:	Gerencia			
RESPONSABLE:	Ing. Victor Cuenca			
PLAZO:	Mediano			
ALCANCE:	Todos los departamentos			

N.-	ACTIVIDAD	AGOSTO 2010				SEPTIEMBRE 2010				RECURSOS	
		SEMANAS				SEMANAS					
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta		
1	Listar CAE's vigentes										
2	Revisar la vigencia de los CAE's.									33,33	
3	Determinar CAE'S por terminarse, nuevos y antiguos.									16,67	
4	Hacer una reunión con los socios de CaE's por terminarse y nuevos.									40	
5	Reunirse a los socios de CAE's antiguos.									40	
										SUBTOTAL	\$ 130,00
										ASESORIA	\$ -
										RECURSOS	\$ 130,00

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.10 PROYECTO N.-8 PLAN DE CONTROL E INCENTIVOS DE SOCIOS ESTRATEGICOS

NOMBRE:	Implementar un plan de control e incentivos de socios estrategicos	PROYECTO	8
OBJETIVO:	Mantener socios estrategicos		
AREA:	Dpto. de Contabilidad		
RESPONSABLE:	Ing. Lorena Villarreal		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Dpto. Contabilidad		

N.-	ACTIVIDAD	OCTUBRE 2010				NOVIEMBRE 2010				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Listar las aperturas de nuevas cuentas.									8,33
2	Listar CAE'S vigentes.									8,33
3	Determinar las aperturas por referencias de socios.									50
4	Revizar los socios con mayor cantidad de CAE'S y mayor valor.									16,67
5	Dar el 1% mas a los socios con mayores CAE'S.									
6	Compra de un obsequio, para los socios que realicen aperturas.									20
										\$ 103,33
										\$ -
										\$ 103,33

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.11 PROYECTO N.-9 PLAN DE CONTROL DE TASAS DE INTERES CON RELACION A LA COMPETENCIA

NOMBRE:	Plan de control de tasas de interes en relacion a la competencia	PROYECTO	9
OBJETIVO:	Costos y Tasas de Interes Competitivas		
AREA:	Dpto. Credito		
RESPONSABLE:	Rafael Peña		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO 2011				MARZO 2011				ABRIL 2011				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Analizar las tasas en los diferentes tipos de crédito de la Cooperativa.													9,33
2	Investigar los tipos de creditos y tasas de la competencia.													70,00
3	Comparación de servicios y costos.													28,00
4	Desarrollo de un plan de control. 1. Analisis de costos de captación. 2. Determinar debitos de encaje. 3. Analisis de la tasa activa.													46,67
5	Aprobacion del plan													
6	Ejecución de Plan													
												SUBTOTAL	\$ 154,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 154,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.12 PROYECTO N.-10 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

NOMBRE:	Elaborar un plan de capacitacion anual.	PROYECTO	10
OBJETIVO:	Capacitación del personal		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Veronica Loarte		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	JUNIO 2011				JULIO 2011				AGOSTO 2011				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Definir las necesidades de capacitacion del personal.													
2	Definición de los tipos de capacitacion													
3	Capacitacion Externa 1. Investigar instituciones de capacitacion. 2. Analisis de localidad, tiempo y costo.													
														400
4	Capacitacion Interna 1. Analizar y definir instructores, metodologia y tiempo. 2. Determinar los recursos a necesitar.													
														180
5	Ejecucion de plan de capacitacion.													
												SUBTOTAL	\$ 580,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 580,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.13 PROYECTO N.-11 DIFUSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE:	Difusión de la misión y vision de la Cooperativa	PROYECTO	11
OBJETIVO:	Fortalecer la identidad de pertenencia		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Víctor Cuenca		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE 2011				OCTUBRE 2011				NOVIEMBRE 2011				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar las necesidades de la Cooperativa													
2	Determinar el presupuesto.													100
3	Determinar el programa de actividades.													
4	Determinar lugar de convivencia.													
5	Realizar publicidad de las necesidades de la Cooperativa.													20
6	Colocar la informacion en cada una de las agencias.													5
													SUBTOTAL	\$ 125,00
													ASESORIA	\$ -
													RECURSOS	\$ 125,00

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.14 PROYECTO N.-12 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE DESEMPEÑO

NOMBRE:	Implementar un sistema de control de desempeño	PROYECTO	12
OBJETIVO:	Sistema de control, evaluación y desempeño.		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Victor Cuenca		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO 2012				MARZO 2012				ABRIL 2013				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Establecer las necesidades de la Cooperativa													
2	Establecer metas y objetivos de cada departamento.													100
3	Difundir las tareas al personal.													
4	Análisis de cumplimiento de metas.													
5	Retroalimentación.													
												SUBTOTAL	\$ 100,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 100,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro 5.15 PROYECTO N.-13 ELABORAR UN PLAN DE MOTICACIÓN

NOMBRE:	Elaborar un plan de motivacion	PROYECTO	13
OBJETIVO:	Mejorar el ambiente de Trabajo		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Victor Cuenca		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	JUNIO 2012				JULIO 2012				AGOSTO 2012				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar las necesidades de la Cooperativa.													
2	Determinar las necesidades de los empleados.													
3	Investigar centro o motivadores.													
4	Determinacion de costos de programas de motivación.													300
5	Determinacion de los recursos necesarios.													
6	Aprobación y ejecución del plan.													
												SUBTOTAL	\$ 300,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 300,00	

Fuente y Elaboración: Autor

5.3. DESARROLLO DE PROYECTOS.

Con la identificación de las iniciativas estratégicas se establecieron proyectos, que acorde al nivel de importancia dado se establecieron de corto, mediano y largo plazo, lo cuales son de gran importancia para poder cumplir con los metas u objetivos que la Cooperativa 18 de Noviembre desea alcanzar.

Determinado la priorización de los proyectos se procederá a desarrollar los de corto plazo, que la Cooperativa necesita de urgencia.

- ✦ Aplicar un plan de publicidad
- ✦ Mejorar la gestión de cobro.
- ✦ Determinar el grado de satisfacción de los socios.

5.4.1 PROYECTO No-1: IMPLEMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD.

Es necesario primero poder establecer los medios de publicidad que existen y sus respectivos costos, para poder elegir cual de estos es el más conveniente y se coge a la necesidad de la Cooperativa.

Se ha determinado los siguientes tipos de publicidad:

PUBLICIDAD ESCRITA

Cuadro 5.16 SONDEO DE PRECIOS DE PUBLICIDAD

<i>Tipo</i>	<i>Costo</i>	<i>Detalles</i>
<i>Prensa</i>	\$375,16 - 1/4	\$930,00 1/2
<i>Volantes</i>		1000 volantes
<i>Vallas</i>	\$49,95	9,99 m ²
<i>Dípticos</i>	\$312,50	6000 unidades
<i>Trípticos</i>	\$312,50	6000 unidades

Fuente: El Comercio, Imprenta Digital, DiseñArte.

Elaborado: Autor

Ventajas

- ✦ Todos pueden acceder a este tipo de publicidad.
- ✦ Se puede informar de todos los servicios que ofrece la Cooperativa.

Desventajas

- ✦ Las personas no siempre leen toda la publicidad escrita.

PUBLICIDAD POR MEDIO DE RADIO

Cuadro 5.17 PRECIO DE LAS CUÑAS POR RADIO DE LUNES A VIERNES

<i>PUBLICIDAD</i>	<i>COSTO POR CUÑA</i>
<i>Frecuencia AM</i>	\$10,00
<i>Frecuencia FM</i>	\$16,00

Fuente: Radio EXA

Elaborado: Autor

Ventajas

- ✦ El tipo de publicidad es hablada.
- ✦ Llega a más personas.

Desventaja

- ✦ No todas las personas que escuchan están interesadas.

PUBLICIDAD POR MEDIO DE LA WEB

Cuadro 5.18 PRECIO DE LOS DISEÑOS DE PAGINA WEB

<i>PUBLICIDAD</i>	<i>COSTO</i>
<i>Diseño de la Pagina Web</i>	\$700
<i>Publicación de la Pagina Web</i>	\$80
<i>TOTAL</i>	\$780

Fuente: Diseño

Elaborado: Autor

Ventaja

- ✦ No hace falta buscar la publicidad, se puede linkar a cualquier pagina para que aparezca.

Desventaja

- ✦ El desconocimiento de los socios y personas de la existencia de la página Web.
- ✦ No existe una persona que pueda dar atención al cliente vía Web.

ANALISIS

Se puede deducir que todos los tipos de publicidad tienen acogida como son la televisión, prensa, publicidad escrita e Internet.

Pero no todas estas alternativas están acordes a las necesidades de la Cooperativa o sus costos son demasiado elevados. Por lo que se ha determinado que la publicidad a utilizarse será Publicidad Escrita y Web, con el fin de que varios sectores de Quito en lo que se encuentra la Cooperativa la conozcan, pero la pagina Web no se construirá por el momento, será como un proyecto a ejecutarse, debido a que todavía no existen los recursos necesarios para su ejecución, ni la persona que este a cargo de su manejo.

INVESTIGAR COSTOS DE PUBLICIDAD

El presupuesto asignado para la publicidad es de \$1.500 dólares americanos.

Las cotizaciones obtenidas de los diferentes tipos de Publicidad son:

Cuadro 5.19 TABLA DE PRECIOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PUBLICIDAD

TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO	CANTIDAD	PRESUPUESTO ASIGNADO
Escrita			\$2.000,00
Prensa	\$930,00	Cada publicación	
Vallas	\$9,99	Metro cuadrado	
Volantes	\$62,50	1000 unidades	
Dípticos	\$312,50	6000 unidades	
Radio			\$1.500,00
	\$16	FM por cuña	
	\$10	AM por cuña	
WEB	\$700,00		\$780,00

Fuente: El Comercio, Radio EXA, Imprenta Digital, DiseñArte.

Elaborado: Autor

El tipo de publicidad adecuada para la Cooperativa 18 de Noviembre, es el medio de la Publicidad Escrita y quedara pendiente la construcción una pagina Web, ya que estas llegarán a más sectores y es más económica.

5.4.2 PROYECTO No-2: MEJORAR LA GESTION DE COBRO.

OBJETIVO DEL PROYECTO.

Recuperar la cartera judicial y extrajudicial de la Cooperativa, le permitirá disminuir el índice de morosidad y mejorar el proceso de cobranzas, permitiendo al departamento de crédito y cobranzas obtener efectivo para colocarlo en nuevos créditos.

ALCANCE.

El desarrollar la propuesta de recuperación de cartera que se encuentra en la parte extrajudicial y judicial, permitirá a la Cooperativa mejorar los flujos de efectivo que podrán ser colocados en nuevos créditos, para devolución de Cae'S, o a su vez invertirlos para obtener más réditos.

Una de las ventajas en recuperar la cartera es que del capital obtenido no existe ningún acreedor, ni una tasa pasiva, debido a que son fondos que pertenecen a la Cooperativa, pero que no se pueden usar, ya que se encuentran en la cartera en mora. Además que esto permitirá que la Cooperativa 18 de Noviembre mejore en gran parte su gestión de cartera.

ANTECEDENTES.

Actualmente la Cooperativa 18 de Noviembre a disminuido en el último medio año la cartera colocada vigente, el mayor porcentaje perteneciente a la cartera administrativa, haciendo que la cartera judicial y extrajudicial suba y ocupe un 37% del total de la cartera, dentro de una institución financiera y acorde a las políticas de la Cooperativa esta se pueden admitir hasta un 16%, lo cual demuestra que esta ya se supera en un 100%.

La Cooperativa necesita analizar el estado de la cartera que se encuentra con problemas, debito que dentro de esta hay créditos que tienen más problemas que otros, porque no se pueden localizar a los deudores, garantes, o los datos son antiguos y no sirven para poder localizarlos, en algunos casos los créditos están demasiado vencidos.

Por lo cual la Cooperativa necesita sanear la cartera y castigar los créditos que se encuentran demasiado vencidos, ubicar las garantías hipotecarias, y a los garantes personales, hacer un levantamiento de bienes de los deudores para saber que tan recuperables son y el respaldo para seguir acciones legales.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.

Dentro de una institución financiera manejar una tasa de morosidad baja ayuda a dar confianza a las personas que buscan instituciones confiables donde depositar su dinero, además entre algunas Cooperativas se cruzan información financiera, cuando van a realizar alianzas o van a desarrollar algún plan lo cual esto también dará una buena imagen de gestión administrativa y control.

La Cooperativa manejan cuentas corrientes en el Banco del Pichincha y el Banco Rumiñahui, dentro de estas instituciones la Cooperativa puede obtener sobregiros sobre sus cuentas, pero estas instituciones piden balances para que los sobregiros sean aprobados, y tener una cartera con una tasa de morosidad baja, dará la oportunidad de darle una mejor calificación a la institución.

Tener un buen manejo de la cartera permitirá a la Cooperativa obtener proyecciones mucho más reales de los flujos de efectivo que espera recibir de los créditos colocados y los réditos a percibir.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

Actividad N.- 1

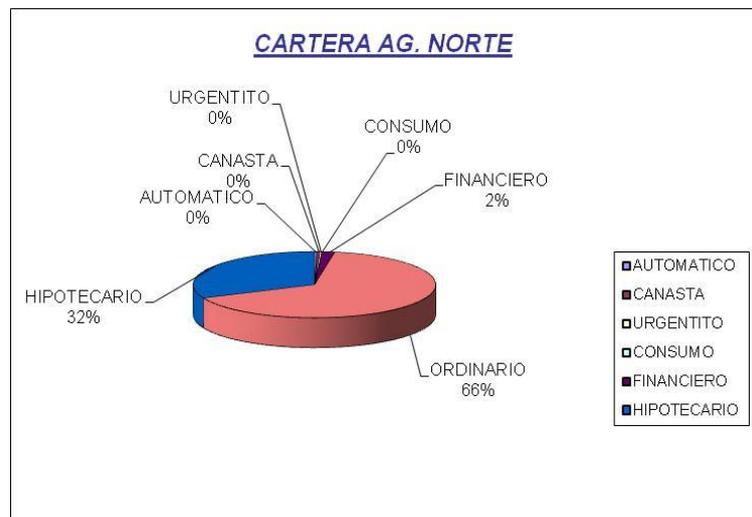
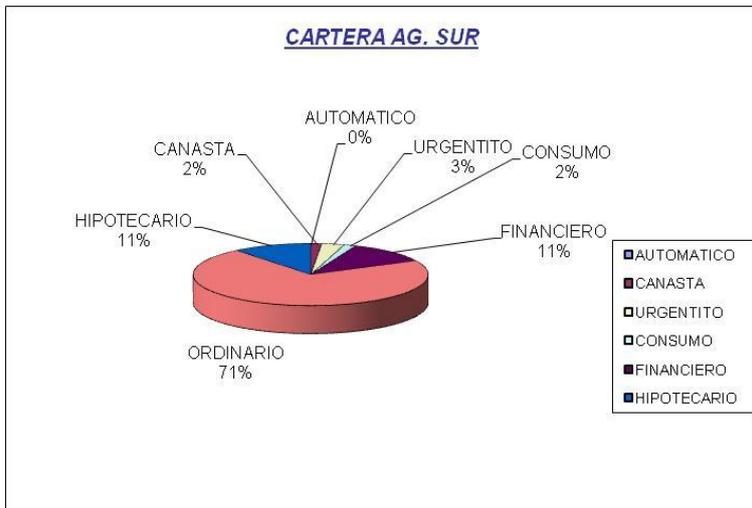
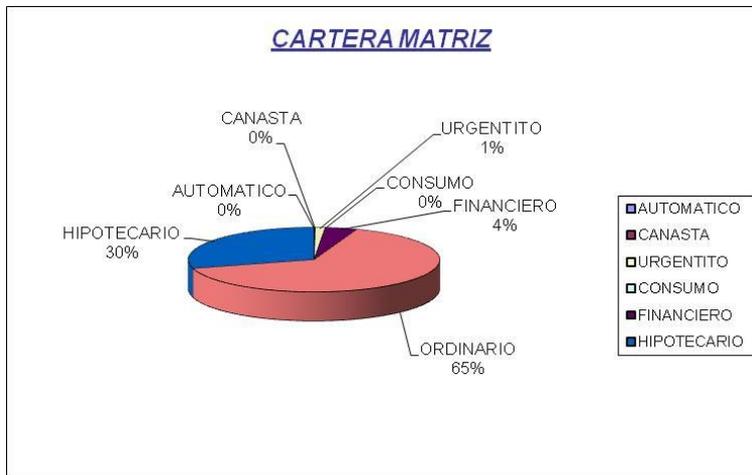
Análisis del Estado de la Cartera.

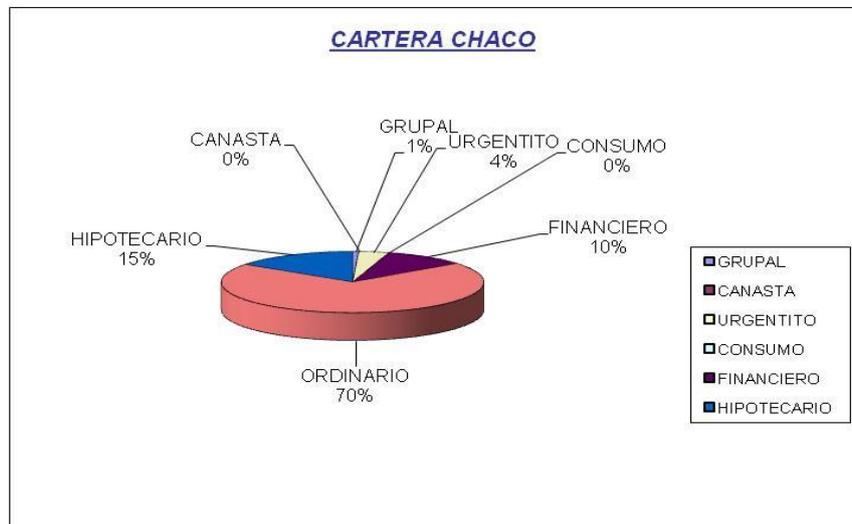
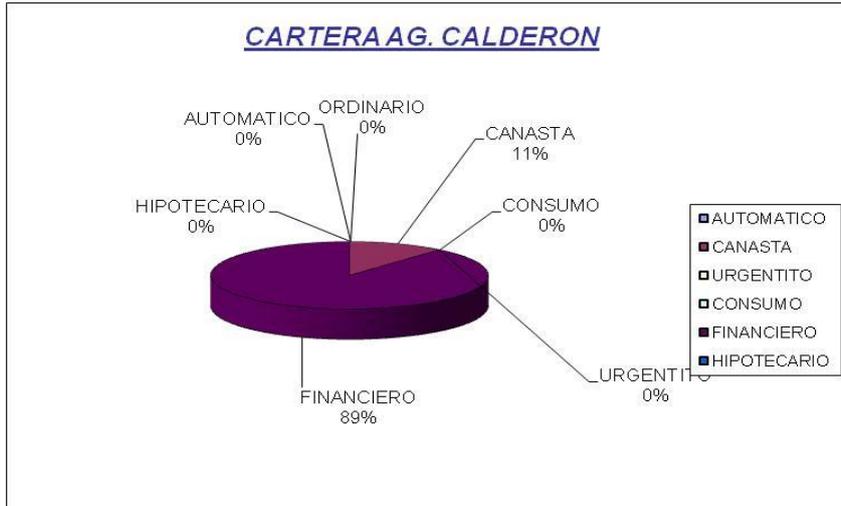
Con los resultados de la situación de la cartera de la Cooperativa definida por cada una de las agencias que posee, se puede obtener un análisis más profundo de la situación de la cartera, realizar esta acción es necesaria para la institución debido a que no a tenido un plan recuperación de cartera ni de educación de pago de los deudores.

Mediante un análisis debidamente detallado de la cartera con problemas se podrá determinar el grado de dificultad de cobro de cada uno de los créditos, si existen créditos demasiado vencidos por tiempo, o por irrecuperables, estos deberán ser depurados o dados de baja, castigándolos con la reservas, de esta manera se podrá limpiar la cartera vigente, ya que estos créditos lo único que hacen es inflar mas cartera morosa porque sigue pasando el tiempo y tanto los días de morar, intereses normal y mora, siguen subiendo dado que estos no se podrá cobrar y dependiendo de los monto puede ser mucho más costoso la búsqueda.

Las actividades dentro del análisis de la cartera se deberán realizar cotejando los datos del sistema con los documentos presentados, revisando que todos los datos estén bien pasados y revisando si se pueden obtener nuevos datos para localizar a los deudores o a su vez completar la base de datos de los créditos de cartera administrativa.

Gráficos 5.1 CREDITOS VIGENTES POR AGENCIAS





Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC 18 de Noviembre
Elaboración: Autor

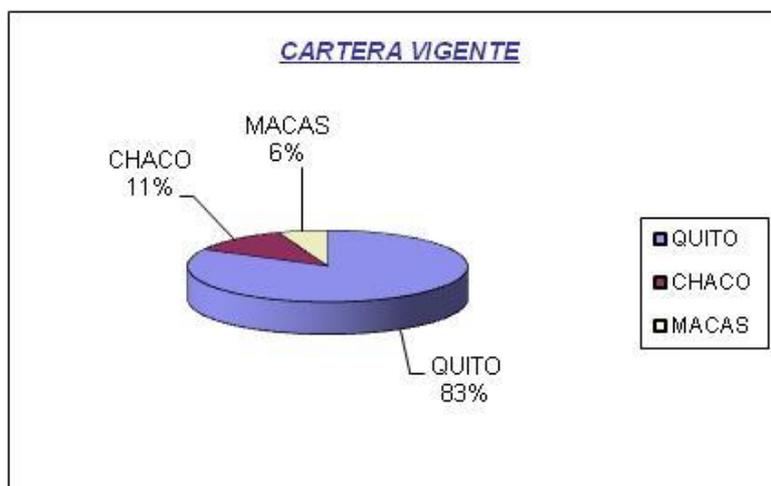
Cuadro 5.20 CREDITOS VIGENTES POR CIUDADES, CLASIFICACION POR TIPO DE CRÉDITO

CARTERA VIGENTE COOPERATIVA								
	QUITO	82,70%	CHACO	11,58%	MACAS	5,72%	TOTAL COLOCADO	
AUTOMATICO	569,59	58,10%	410,83	41,90%	0,00	0,00%	980,42	0,002
CANASTA	1.810,62	100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.810,62	0,004
URGENTITO	3.663,50	63,82%	2077,18	36,18%	0,00	0,00%	5.740,68	0,012
CONSUMO	356,48	100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	356,48	7E-04
FINANCIERO	17.479,20	56,89%	5672,00	18,46%	7.573,01	24,65%	30.724,21	0,064
ORDINARIO	258.656,22	81,40%	39134,09	12,32%	19.969,82	6,28%	317.760,13	0,659
HIPOTECARIO	115.988,01	93,15%	8523,05	6,85%	0,00	0,00%	124.511,06	0,258
	398.523,62		55.817,15		27.542,83		481.883,60	

Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC 18 de Noviembre

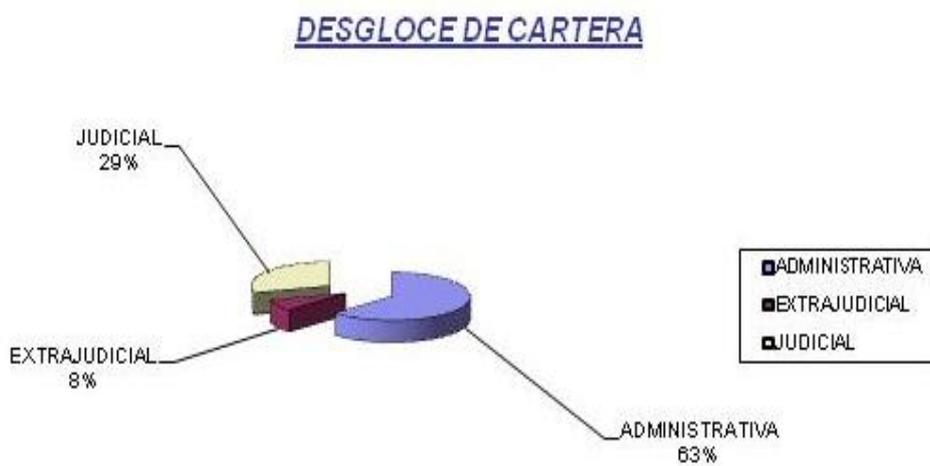
Fuente y Elaboración: Autor

Gráficos 5.2 CREDITOS VIGENTES POR CIUDADES



Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC 18 de Noviembre
Fuente y Elaboración: Autor

Gráficos 5.3 DESGLOCE DE ESTADO DE CARTERA VIGENTE



Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC 18 de Noviembre
Fuente y Elaboración: Autor

Actividad N.- 2

Identificar los créditos de garantías personales e hipotecarias.

Este proceso es muy importante dentro de la cartera extrajudicial y judicial, ya que esto puede facilitar la negociación con los deudores y garantes.

Al determinar los créditos con garantías personales se buscara a través de ellos localizar a los deudores y a su vez identificar la situación financiera o su respaldo de bienes de los garantes. Esto abre una nueva ventana al momento de conversar y llegar a un acuerdo de pago.

Al ser créditos hipotecarios, permite un forma de presión más directa con los deudores que no han cumplido con sus pagos, y se citara la persona lo as pronto posible para negociar el pago de sus deuda.

Actividad N.- 3

Localizar a los socios y garantes de créditos atrasados.

Dentro de los créditos que son con y sin garantes, ayuda a la negociación ya que un crédito solo con el deudor de respaldo, hay que negociar solo con el deudor y solo el puede respaldar la deuda.

Un crédito con garantes personales, se tiene más respaldo de recuperación porque estos también la cubren, y sirven de medio de presión al deudor, porque la recuperación de la deuda no se enfoca solo en el deudor, sino también en el garante esto quiere decir, realizando llamadas a la casa, oficina y notificaciones. Lo cual no es de agrado de las personas cuyo dinero no utilizaron pero lo respaldaron con su garantía, y nadie está dispuesto a pagar algo de lo no disfruto.

Actividad N.- 4

Análisis y localización de bienes y garantías.

Al ser un crédito hipotecario, hay que revisar la ubicación y monto de avaluó del bien, analizarlo comparándolo con el saldo adeudado, ya que si es una propiedad con una buena ubicación, cubre la deuda los deudores no se han acercado a negociar la deuda, se procedería de una sola vez acción legal contra la prohibición y enajenación del bien.

Por otra parte si se analiza que el bien va a tener problemas para rematarlo, se busca negociar con los deudores de todas las maneras posibles, con la advertencia de que si no cancelan se incautara el bien.

Esto se debe a que la cooperativa no es una empresa de bienes raíces, y no le interesa tener su plata en bienes inmuebles, por lo cual siempre tratara de negociar la deuda, y si esto no funciona incautar los bienes o garantías que tengan una fácil salida. Por lo que no pueda incautar un bien que no será muy fácil de rematar, porque de igual manera el dinero seguiría estancado y la Cooperativa busca el efectivo para trabajar.

Actividad N.- 5

Realizar acuerdos de pago con socios y garantes.

Uno de los pasos más importantes dentro de la recuperación es haber localizado a los deudores, garantes y llegar a un acuerdo de pago, ya que esto demuestra que estos tienen la predisposición de pagar el crédito.

En este proceso se debe revisar que los deudores o garantes vayan cumpliendo el plan de pagos, debido que cuando se realiza el acuerdo todas las acciones se paralizan, porque las personas responderán sobre la deuda, pero si no cumplen el acuerdo, las acciones deberán retomarse.

Actividad N.- 6

Incautación de bienes y garantías.

Esto se lo realizara después de haber hablado con los socios deudores o a su vez con los garantes, cabe indicar que en la incautación de bienes no solo entran los créditos hipotecarios o con garantías.

Al ser un crédito hipotecario que no se puede llegar a un acuerdo, una vez analizado la situación del bien inmuebles o de la garantías, se procedería mediante la acción legal o realizando el juicio debido a su incautación a favor de la Cooperativa.

En los créditos de garantías personales, se analiza los deudores como garantes y se trata de negociar con ellos, pero una vez determinada la situación de cada uno de ellos y si no se llega a un acuerdo de pago, la Cooperativa realizara las debidas acciones legales contra la persona que mejor respalde la deuda, ya que no se deben de desperdiciar recursos humanos y financieros si el deudor no tiene como cubrir la deuda, entonces será el garante quien tendrá que responder ante la deuda y si no posee dinero será con sus bienes.

Actividad N.- 7

Evaluar los resultados presentados.

Una vez realizadas todas las acciones, se debe realizar un análisis

En primera instancia revisar los montos recuperados en relación al mes anterior analizando en porcentaje cuan efectivo fue el plan de recuperación de cartera.

Como segundo paso analizar en que situación o en que se encuentran los créditos que todavía no se han cobrado.

Tercero revisar el estado de la acciones legales de los créditos donde no se haya podido llegar a un acuerdo y se procederá en contra de los bienes.

Como cuarto lugar, con los créditos que no se pudo cobrar y no hay respaldos para su recuperación, en reunión con gerencia analizar cada uno de ellos mediante común acuerdo proceder a darles de baja.

5.4.3 PROYECTO No-3: APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS

OBJETIVO DEL PROYECTO.

El propósito de aplicar una encuesta de satisfacción a los socios de la Cooperativa ayuda a establecer cuáles son sus necesidades fundamentales, que consideran importante, que actividades les favorece y en general, que clase de servicio recibe como clientes tanto en el ahorro como para créditos.

ALCANCE.

La finalidad o alcance de consultar la satisfacción de los socios significa enfocar los esfuerzos institucionales a satisfacer las necesidades de los clientes y, en base a sus respuestas tomar las acciones correctivas necesarias y mejorar.

Una de las principales ventajas al aplicar este tipo de encuestas es obtener información sobre los usuarios y generar una base de datos adecuada, en base a ella, proponer mejoras para todo el sistema administrativo de la cooperativa.

ANTECEDENTES.

Para el año 2008, al realizar un análisis de socios nuevos se identificó que en comparación con el 2007 ha disminuido considerablemente, tomando en cuenta que existe el programa de “Socio a Socio” (invita a otro socio a formar parte de la cooperativa y se le asigna \$ 5,00 por socio), significa que los clientes no están satisfechos con actividades que realiza la institución en su beneficio y como consecuencia, no han realizado la propaganda de “boca a boca”.

Es esta una razón fundamental para realizar la investigación de necesidades de clientes y socios de la cooperativa.

Otro factor importante que se considera en la indagación es la motivación de los clientes para formar parte de la cooperativa (determinación de crédito o ahorro) y el nivel socioeconómico.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.

Mantener clientes satisfechos, para cualquier negocio, es lo más importante pues son ellos el motor que mueve las actividades diarias y que sin ellos no existiría razón de ser de la institución, es decir, no existirían rendimientos, y por ende, el negocio cerraría.

Lo adecuado es actualizar la información sobre las necesidades de los clientes y adaptarse a los distintos cambios de la sociedad, solo así se mantiene una empresa en el medio en el que se desarrolla. Tener en claro las necesidades de los clientes permite cumplir con sus expectativas, satisfacer y retener clientes por más largo tiempo; eso para la institución, con un buen manejo, significa rentabilidad (objetivo final de toda institución).

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Para el adecuado desarrollo de éste proyecto, se consideran las siguientes actividades:

1. Establecer las necesidades de la cooperativa
2. Determinar las posibles necesidades de socios y clientes
3. Desarrollo de encuestas para socios y clientes
4. Presentación de la encuesta
5. Corrección de encuesta
6. Aprobación de la encuesta
7. Ejecución de la encuesta.

Actividad N.- 1

Establecer necesidades de la cooperativa

Se considera como base para un adecuado comparativo entre lo que desean los socios y clientes y lo que otorga la institución establecer cuáles son las necesidades de la cooperativa. El planteamiento de necesidades, para este caso en particular debe enfocarse principalmente al área de clientes, socios y accionistas de la cooperativa y vincularlo al principal objetivo de la institución.

Un factor importante a considerar en este análisis, es el medio en el que se desarrolla cada clientela, es decir; establecer, por agencia-ciudad el mercado objetivo y las características primordiales de la cooperativa frente a sus necesidades.

Resumida esta actividad y recopilada a nivel nacional, le permite a la institución observar una macro si los lineamientos utilizados son los mismos o no. Es aquí donde permite a la institución reorganizar sus procesos y reorganizar el servicio que se está otorgando. Finalmente prioriza necesidades y las plantea para evaluar conjuntamente con la necesidades de los clientes.

Actividad N.- 2

Establecer las posibles necesidades de los clientes

Sería importante, antes de la aplicación de la encuesta donde se identificará el grado de satisfacción de los clientes, el establecimiento de sus necesidades. La presente actividad busca encontrar o suponer posibles necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, y al igual que en la anterior actividad, considerar el entorno de los clientes y socios de la cooperativa.

Listar y segmentar, de acuerdo a los tipos de crédito y ahorro que otorga la cooperativa a los socios de la misma. (Excluir los socios que se encuentran en cartera judicial y extrajudicial ya que tienen un tratamiento distinto de aquellos que cumplen con sus cuotas). Una vez identificados por agencia y geográficamente se establece sus posibles necesidades.

Actividad N.- 3

Desarrollo de encuestas para socios y clientes.

Una vez establecidas las actividades anteriores, se considera el desarrollo de encuestas para socios y clientes.

1. Establecer qué tipo de encuesta se va a realizar; de preguntas cerradas o abiertas.
2. Se realiza un borrador de las preguntas a ser aplicadas.
3. Verificar si el orden en el que ha sido desarrollada es el adecuado; es decir, tienen un sentido lógico de temas para ser contestado.
4. En tercer lugar se verifica la forma del cuestionario (palabras adecuadas, sintaxis, coordinación de oraciones, tamaño letra y espacio utilizado)

Una vez establecidos estos parámetros, se presenta la encuesta, tal como lo indica la cuarta actividad.

Actividad N.- 4

Presentación de la encuesta.

Una presentación inicial de la encuesta es solicitar a un grupo no mayor de 10 personas resolver el cuestionario correspondiente para verificar si todo lo evaluado en la actividad tres es comprensible al momento de su aplicación.

Actividad N.- 5

Corrección de la encuesta.

Cuando se haya confirmado la presentación preliminar se realizan las correcciones respectivas en caso de existir, sean estos de forma o de fondo, con el fin de que se encuentra clara para todas las personas a las que vayan a ser aplicadas.

Actividad N.- 6

Aprobación de la encuesta.

Una vez corregido los errores, la encuesta se encuentra lista para ser aprobada por el coordinador del proyecto y establecer:

- a. Muestra a la que será aplicada la encuesta
- b. Proceso de toma de la encuesta
- c. Custodios de los documentos físicos contestados
- d. Asignación de recursos y distribución a las distintas agencias.
- e. Tiempo estimado en la ejecución del cuestionario tanto individual como global (para cumplir con la muestra)
- f. Resumen de resultados.

Es primordial una vez se encuentre aprobada la encuesta se determine la muestra para iniciar el proceso de aplicación y sus ejecutores.

Actividad N.- 7

Ejecución de la encuesta

La ejecución de la encuesta significa la aplicación a socios y clientes de la cooperativa.



ENCUESTA APLICADA A SOCIOS Y CLIENTES

**“18 DE NOVIEMBRE”
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

Objetivo: El objetivo del presente cuestionario es evaluar cuáles son las principales necesidades de los socios y clientes de la institución.

Favor llene el cuestionario marcando con una “x” la respuesta que usted considere adecuada.

1. ¿Considera que la atención que le brinda la cooperativa es:

- Excelente
- Buena
- Regular

2. ¿Cuál es su principal motivación para afiliarse a la cooperativa?

- Ahorro
- Crédito

Si su respuesta es Ahorro favor continuar en la pregunta 3, caso contrario pasar a la pregunta 5.

3. ¿En el caso de que su necesidad sea “Ahorro”, en qué tipo de ahorro estaría dispuesto a invertir?

- A la vista
- A plazo fijo

4. ¿La cooperativa pone a su disposición los siguientes tipos de ahorro adicionales; cuál elegiría usted, según su necesidad?

- Mi “Cepito” (para niños de 0 a 12 años)
- Ahorro estudiantil (13 a 17 años)

Favor pase a la pregunta 9 para continuar con el cuestionario.

5. ¿En caso de que su respuesta es Crédito, que tipo de crédito es el más conveniente para usted?

- Canasta (arroz y azúcar)
- Urgentito (\$ 200,00)
- Consumo (computadores a crédito)
- Financiero (\$ 500,00)
- Microempresa (\$ 3.000,00)
- Hipotecario (\$5.000,00)

6. De los tipos de créditos anteriormente mencionados, creen que en los montos satisfacen su necesidad de financiamiento?

- Si
- No

7. Cuando usted ha solicitado un crédito, el tiempo de respuesta para el crédito es:

- Adecuados
- Medianamente adecuados
- Inadecuados

8. ¿Cómo considera usted los costos de financiamiento por créditos:

- Adecuados
- Medianamente adecuados
- Excesivos

9. La cooperativa pone a su disposición beneficios adicionales al de ahorro y crédito, cuál escogería usted?

- Fondo Mortuario
- Asesoramiento empresarial

10. Existen 5 sucursales y la matriz puestas a disposición de la clientela, cuál es la que usted utiliza con mayor frecuencia?

- Matriz El Ejido – Quito
- Cdla. El Ejército – Quito
- Comité del Pueblo – Quito
- Calderón – Quito
- Macas – Morona Santiago
- Chaco – Napo

11. Considera usted que el horario de atención, en las distintas agencias de la cooperativa son: (9H00 am a 18H00, de lunes a viernes)

- Adecuados
- Medianamente adecuados
- Inadecuados

12. Son accesibles las agencias de la cooperativa?

- Si
- No

13. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para entregarle su dinero

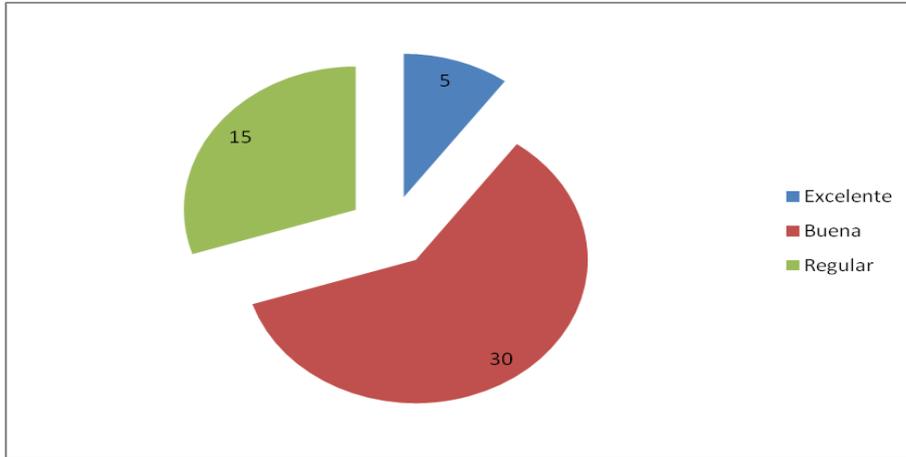
- De 100% al 60 %
- De 59% al 20%
- Menos del 19%

14. ¿Recomendaría usted a la cooperativa con sus familiares o amigos?

- Si
- No

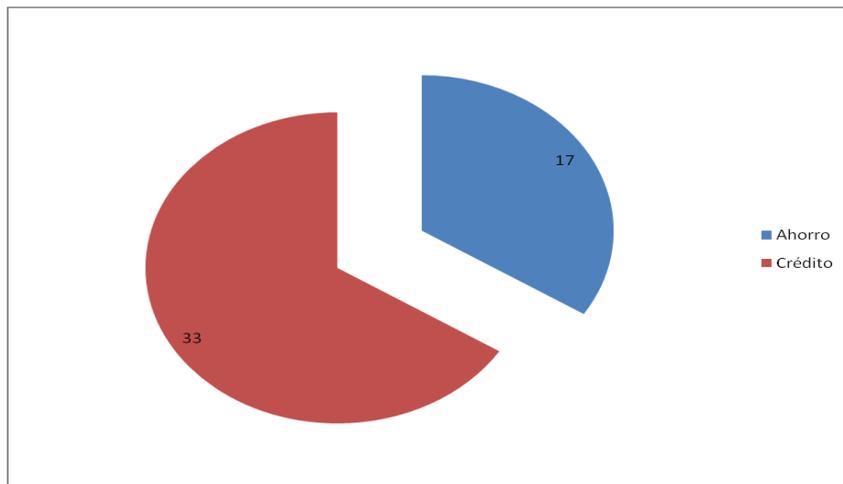
DATOS RECOPIRADOS:

1. ¿Considera que la atención que le brinda la cooperativa es:



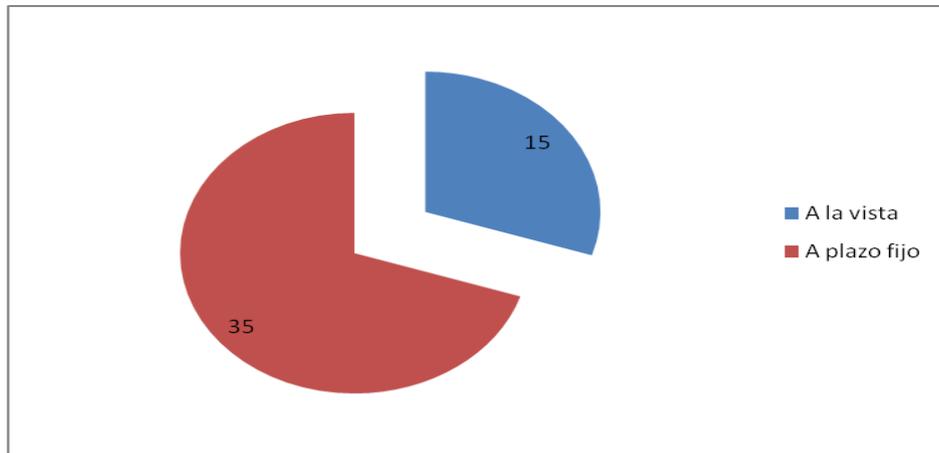
En general, los usuarios de la cooperativa consideran que la atención recibida es buena mientras que 15 usuarios lo consideran como regular. Algo que no es muy adecuado ya que no fomenta el recomendar la cooperativa a otros usuarios.

2. ¿Cuál es su principal motivación para afiliarse a la cooperativa?



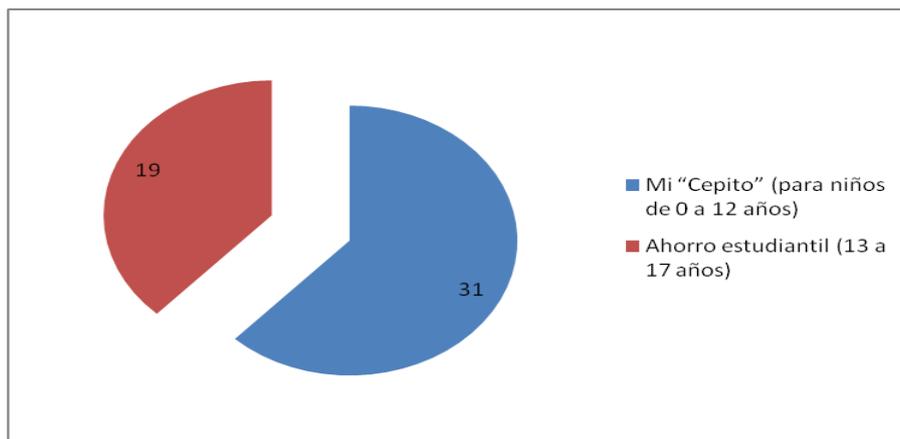
El principal motivo de participar de la cooperativa es obtener un crédito; es decir, los usuarios buscan más dinero para su uso particular.

3. ¿En el caso de que su necesidad sea "Ahorro", en qué tipo de ahorro estaría dispuesto a invertir?



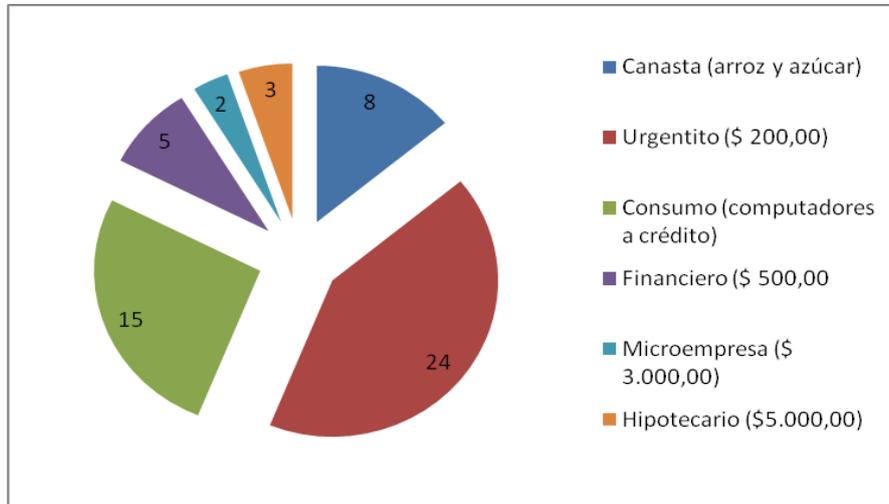
Para aquellas personas que generan ahorros por sus ingresos prefieren invertirlos a plazo fijo, es decir que genere rendimientos porcentuales más altos aunque su dinero no se encuentre disponible inmediatamente.

4. ¿La cooperativa pone a su disposición los siguientes tipos de ahorro adicionales; cuál elegiría usted, según su necesidad?



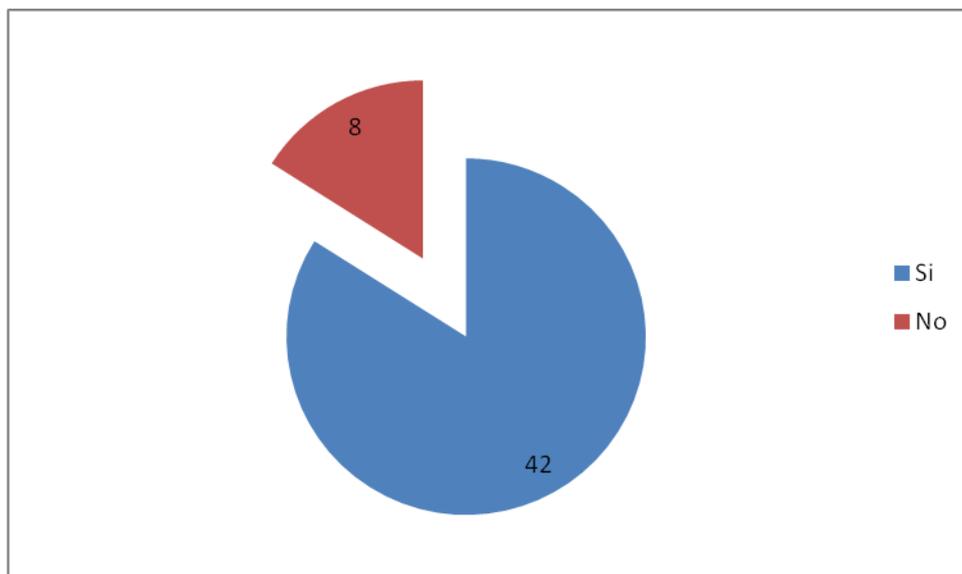
Al observar que un buen porcentaje de la población actual está bajo los 12 años de edad, fue adecuado crear un tipo de ahorro para que puedan acceder los padres y fomentar el ahorro desde pequeños.

5. ¿En caso de que su respuesta es Crédito, que tipo de crédito es el más conveniente para usted?



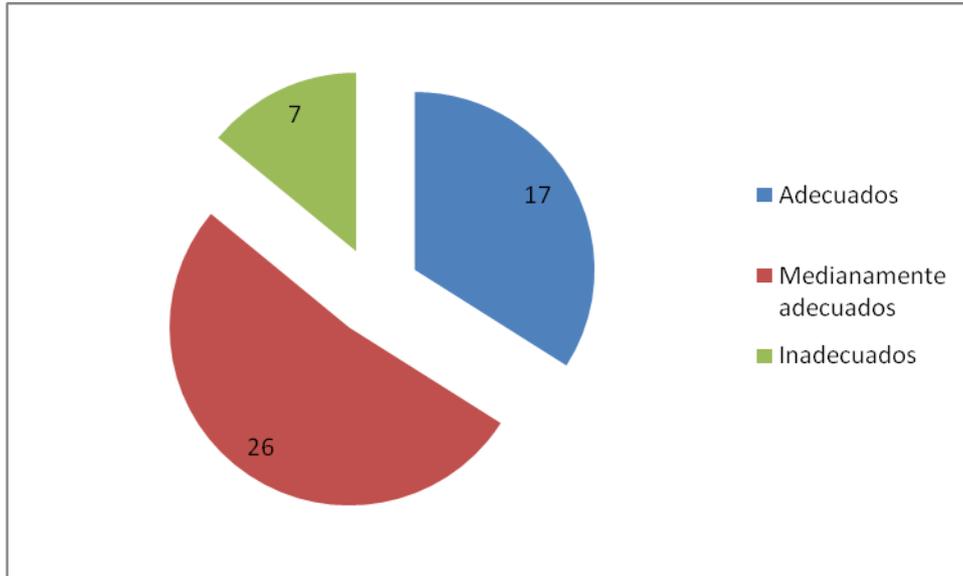
Por lo general, los créditos son otorgados por el segmento "Urgentito", es decir son créditos de consumo inmediato para cubrir deudas que mantienen los usuarios.

6. De los tipos de créditos anteriormente mencionados, creen que en los montos satisfacen su necesidad de financiamiento?



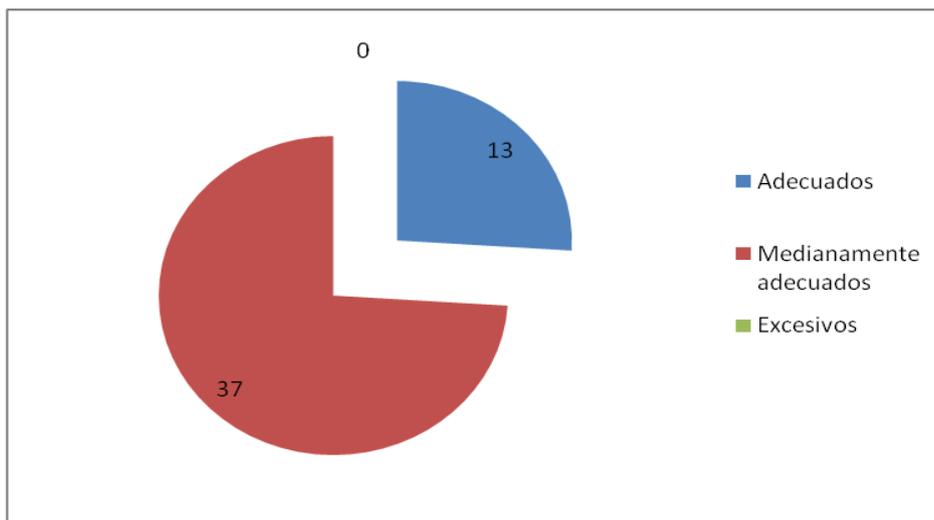
Los clientes que han solicitado créditos consideran que los montos asignados a cada uno de los segmentos de crédito son adecuados.

7. Cuando usted ha solicitado un crédito, el tiempo de respuesta para el crédito es:



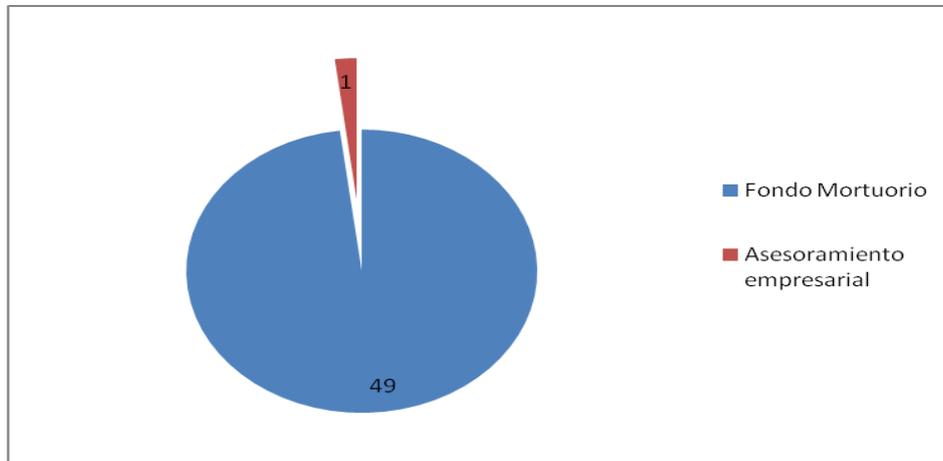
Más del 50% de los clientes con crédito afirman que el tiempo esperado para recibir una respuesta a su pedido de crédito es adecuado, sumándose a ellos los que lo consideran adecuados.

8. ¿Cómo considera usted los costos de financiamiento por créditos:



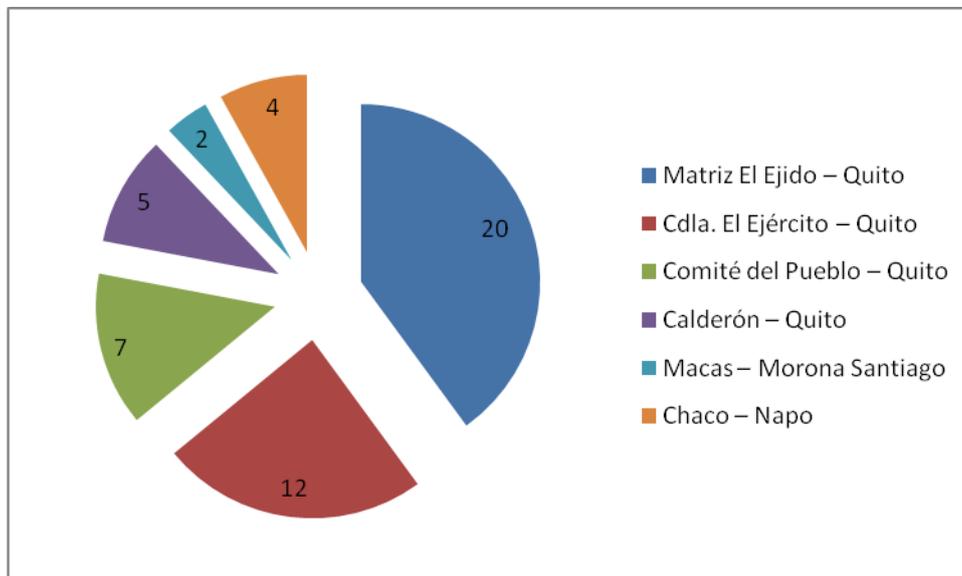
Los costos financieros que brinda la institución a los socios son considerados como adecuados.

9. La cooperativa pone a su disposición beneficios adicionales al de ahorro y crédito, cuál escogería usted?



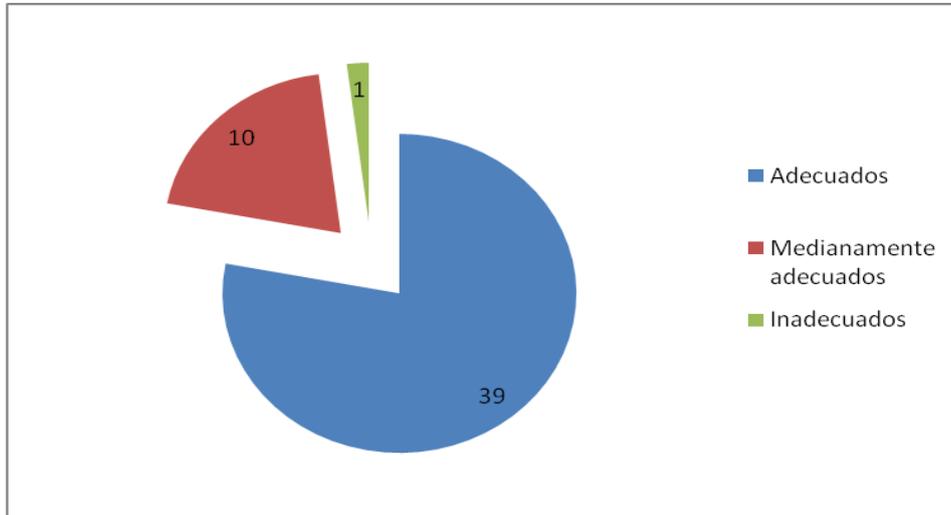
Por lo general, los socios de la cooperativa 18 de noviembre consideran fundamental tener el respaldo del Fondo Mortuario, más que el asesoramiento empresarial.

10. Existen 5 sucursales y la matriz puestas a disposición de la clientela, cuál es la que usted utiliza con mayor frecuencia?



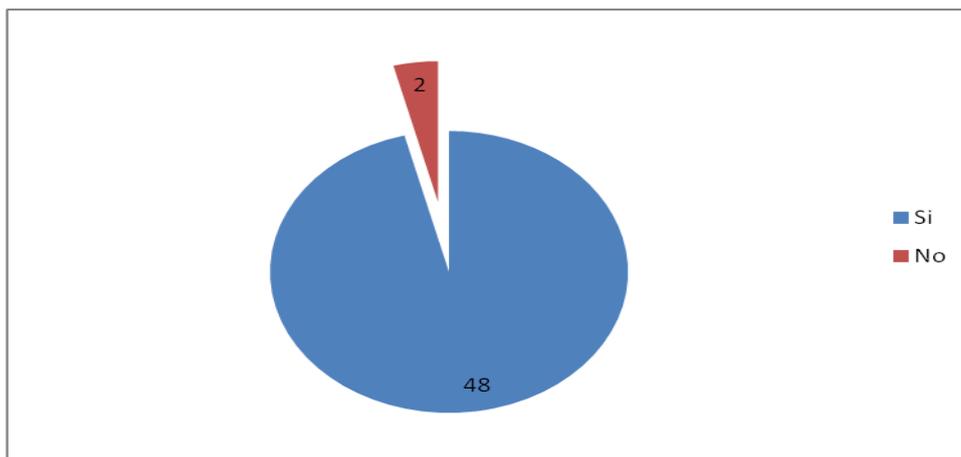
En general, los clientes de la cooperativa realizan sus transacciones en la matriz de la cooperativa, sin embargo se acercan a cada una de las agencias, lo que justifica plenamente su apertura.

11. Considera usted que el horario de atención, en las distintas agencias de la cooperativa son: (9H00 am a 18H00, de lunes a viernes)



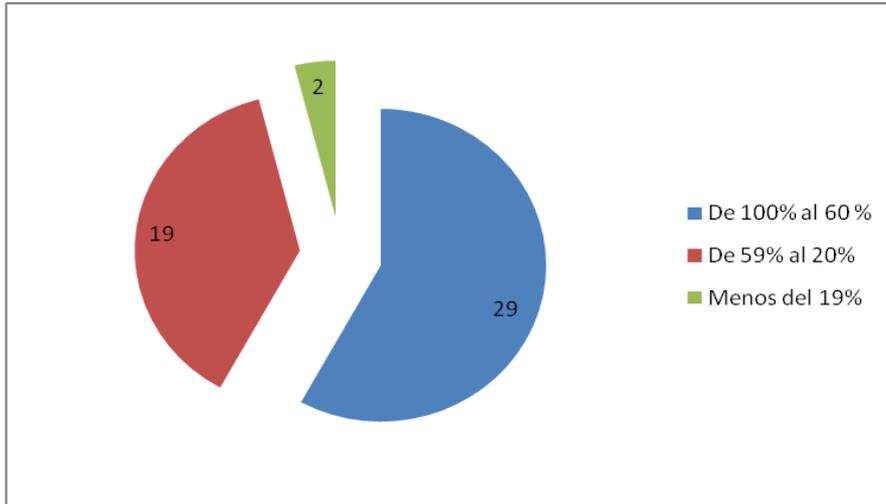
Las personas que buscan información, así como usuarios y clientes consideran que el horario de atención dispuesto al público es adecuado.

12. Son accesibles las agencias de la cooperativa?



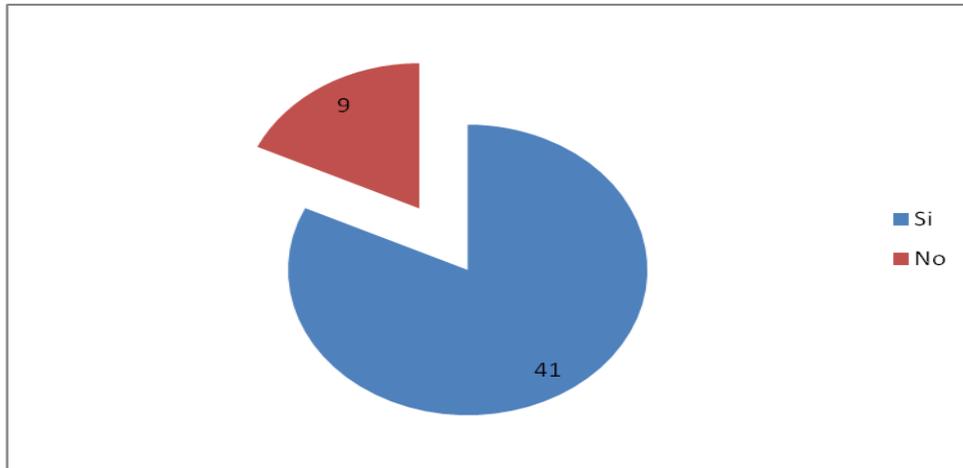
Las agencias de la cooperativa están ubicadas en un lugar estratégico, por lo que es fácil acceder a ellas.

13. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para entregarle su dinero



La cooperativa 18 de noviembre goza de un buen nivel de confianza mayor al 60%, sumado a estos aquellos que lo hacen, aunque no muy convencidos, pero que confían su dinero en la institución.

14. ¿Recomendaría usted a la cooperativa con sus familiares o amigos?



El 94% de los socios si recomendaría a la institución con sus familiares y amigos, esto es bueno ya que el comercial de "boca a boca" son los más adecuados y menos costosos (medido con cierto riesgo).

CAPÍTULO VI

ANALISIS FINANCIERO

Una vez realizados los perfiles de los proyectos, con el Análisis Financiero se analizará el impacto que tendrá en los flujos de efectivo de la Cooperativa la aplicación de los proyectos de corto plazo, este proceso es importante ya que se determinará la viabilidad de los mismos.

Para desarrollar los proyectos estratégicos lo primero que se debe tener es un presupuesto global, en el que se cuantifique los recursos económicos que se necesitarán para su ejecución, totalizados a corto, mediano y largo plazo; así como la fuente con que cubrirán estos gastos, (recursos propios o préstamos) ver cuadro 6.1.

6.1 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

El presupuesto de los proyectos de Corto, Mediano y Largo plazo es el siguiente:

Cuadro 6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS

PRESUPUESTO DE PROYECTOS			
ORDEN	INICIATIVA	PLAZO	PRESUPUESTO
1	Implementar un plan de publicidad	Corto	1.739,33
2	Mejorar la gestión de cobro	Corto	756,67
3	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	Corto	316,65
4	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Corto	72,33
			2.884,98
5	Desarrollar un mejoramiento de procesos	Mediano	600,00
6	Implantar un control de despacho de créditos.	Mediano	102,65
7	Plan de concientización a socios fundadores	Mediano	130,00
8	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	Mediano	103,33
			935,98
9	Plan de control de tasas de intereses en relación a la competencia	Largo	154,00
10	Elaborar un plan de capacitación anual.	Largo	580,00
11	Difusión de la misión y visión de la Cooperativa	Largo	125,00
12	Implementar un sistema de control de desempeño	Largo	100,00
13	Elaborar un plan de motivación	Largo	300,00
			1.259,00

Fuente y Elaborado : Autor

Con los presupuestos de cada uno de los proyectos establecidos para la Cooperativa 18 de Noviembre en el Modelo de Gestión Estratégica es necesario que se distribuya el valor total para los años en los cuales se irán ejecutando.

Cuadro 6.2 DISTRIBUCION ANUAL DE LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS

DISTRIBUCION ANUAL DE LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS					
TIEMPO DE PROYECTOS	COSTO TOTAL	AÑOS			
		2009	2010	2011	2012
CORTO PLAZO	2.884,98	2.884,98			
MEDIANO PLAZO	935,98		935,98		
LARGO PLAZO	1.259,00			629,50	629,50
TOTAL	5.079,96	2.884,98	935,98	629,50	629,50

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

6.2 ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.

El grado de Impacto de la aplicación de los proyectos en los flujo de efectivo de la Cooperativa 18 de Noviembre se hará en base a una tabla de Calificación que es:

Cuadro 6.3 PARAMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
ALTO = 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN
MEDIO = 3	MEDIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN
BAJO = 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

**Cuadro 6.4 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LA
COAC 18 DE NOVIEMBRE**

	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	
	Implementa r un plan de publicidad	Mejorar la gestión de Cobro	Determinar el grado de satisfacción de los socios	TOTAL
INGRESOS				
INTERES GANADO	5%	5%	5%	15%
OTROS INGRESOS	3%	3%	5%	11%
GASTOS EN PERSONAL				
SUELDO	0%	0%	0%	0%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
ARRIENDO	0%	0%	0%	0%
MOVILIZACION,FLETES Y OTROS	3%	5%	1%	9%
SUMINISTROS DE OFICINA	0%	3%	5%	8%
SERVICIOS BASICOS Y VARIOS	3%	5%	1%	9%
CAPACITACION	5%	5%	1%	11%
JURIDICO	0%	5%	0%	5%
PUBLICIDAD	5%	0%	0%	5%
OTROS GASTOS	0%	0%	0%	0%
CUENTAS INCOBRABLES	0%	0%	0%	0%
GASTOS FINANCIEROS				
SERVICIOS BANCARIOS	0%	0%	0%	0%
INTERESES PAGADOS	0%	0%	0%	0%

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

6.3 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECIVO.

A continuación se efectuarán dos flujos de efectivo para la Cooperativa 18 de Noviembre, uno sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el otro tomando en consideración el impacto que tendrán en la empresa la formulación de los proyectos en los próximos cuatro años dando a conocer claramente el grado de mejoramiento que la empresa obtendrá en el corto plazo con la implantación de los proyectos propuestos.

Cuadro 6.5 FLUJO DE EFECTIVO DE COAC 18 DE LA SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	AÑO BASE	% VARIACION	AÑOS DE PROYECCION			
	2008	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
INTERES GANADO	128.828,51	13%	145.576	164.501,12	185.886,27	210.051
OTROS INGRESOS	4.338,41	8%	4.685	5.060,32	5.465,15	5.902
Total Ingresos	133.166,92		150.261,70	169.561,44	191.351,41	215.953,84
GASTOS PERSONAL						
SUELDO	42.770,30	13%	48.334	54.622,41	61.728,43	69.758,88
GASTOS ADMINISTRACION						
ARRIENDO	1.200,00	0%	1.200	1.200,00	1.200,00	1.200,00
MOVILIZACION,FLETES Y OTROS	8.660,14	30%	11.258	14.635,63	18.026,32	21.734,21
SUMINISTROS DE OFICINA	4.301,62	2%	4.392	4.485,25	4.579,99	4.676,73
SERVICIO BASICOS Y VARIOS	9.652,51	20%	11.583	13.899,62	16.679,54	18.615,45
CAPACITACION	1.675,36	1%	1.428	1.217,69	1.038,13	885,05
JURIDICO	1.124,56	27%	1.428	1.813,80	2.303,53	2.925,49
PUBLICIDAD	1.726,84	0,80%	1.390	1.118,72	900,44	724,75
OTROS GASTOS	10.292,04	36%	13.997	19.036,16	25.889,17	35.209,27
CUENTAS INCOBRABLES	2.456,99	-3,00%	2.383	2.311,78	2.242,43	2.175,15
GASTOS FINANCIEROS						
SERVICIOS BANCARIOS	1.072,19	27%	1.362	1.729,33	2.196,25	2.789,24
INTERESES PAGADOS	47.491,75	3%	49.148	50.861,33	52.634,75	54.469,99
Total Gastos	132.424,30		147.904,32	166.931,74	189.418,98	215.164,22
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	742,62		2.357,38	2.629,71	1.932,43	789,62

Fuente : COAC 18 de Noviembre.

Elaborado: Autor.

Una vez realizado el flujo de efectivo actual de la Cooperativa 18 de Noviembre es importante resaltar los siguientes aspectos:

- ✦ Los ingresos operacionales de la Cooperativa por colocación de Créditos tienen un incremento promedio anual del 13%.
- ✦ Los egresos operacionales que mantiene la institución tienen un incremento considerable en los gastos financieros debido a que esta también paga por financiamiento, sobregiros y los intereses que paga por los ahorros a plazo fijo y a la vista, que son los servicios que ofrece la misma.
- ✦ Dentro de los gastos administrativos existen servicios básicos, movilización, ya que estos son necesarios para realizar controles a otras agencias, a mas de ser muy necesarios para la localización y búsqueda de personas, lo cual influye en la recuperación de la cartera. Otros gastos se hace referencia a una parte de valores por asaltos o robos que ninguna institución financiera está libre de este riesgo.

Uno de los aspectos importantes que se tiene que tener en consideración que la Cooperativa mantiene egresos bastantes elevados, por tratar de recuperar la cartera y control de agencias, lo cual ocasiona que los egresos cada vez sean más altos y no al mismo ritmo de los ingresos, debido q que los ingresos dependen del cobro de los créditos y estos tienen un índice de mora alto, por lo cual se puede demostrar que al no tomar acciones dentro de unos años la utilidad comenzara a descender.

A continuación se muestra el flujo de efectivo considerando los tres proyectos a corto plazo que son necesarios para que la Cooperativa mejore su gestión

Cuadro 6.6 FLUJO DE EFECTIVO DE COAC 18 DE LA CON LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	AÑO BASE	% VARIACION	AÑOS DE PROYECCION			
	2008	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
INTERES GANADO	128.828,51	15%	148.153	170.375,70	195.932,06	225.322
OTROS INGRESOS	4.338,41	11%	4.816	5.345,35	5.933,34	6.586
Total Ingresos	133.166,92		152.968,42	175.721,06	201.865,40	231.907,88
GASTOS PERSONAL						
SUELDO	42.770,30	13%	48.330	54.613,39	61.713,14	69.736
GASTOS ADMINISTRACION						
ARRIENDO	1.200,00	0%	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
MOVILIZACION,FLETES Y OTROS	8.660,14	39%	12.037,59	16.732,25	23.257,82	32.328,38
SUMINISTROS DE OFICINA	4.301,62	8%	4.645,75	5.017,41	5.418,80	5.852,31
ASEO Y VARIOS	9.652,51	9%	10.521,24	11.468,15	12.500,28	13.625,31
CAPACITACION	1.675,36	11%	1.859,66	2.064,22	2.291,28	2.543,32
JURIDICO	1.124,56	5%	1.180,79	1.239,83	1.301,82	1.366,91
PUBLICIDAD	1.726,84	5%	3.552,51	1.903,84	1.999,03	2.098,98
OTROS GASTOS	10.292,04	36%	15.070,49	19.036,16	25.889,17	35.209,27
CUENTAS INCOBRABLES	2.456,99	-10%	2.211,29	1.990,16	1.791,14	1.612,03
GASTOS FINANCIEROS						
SERVICIOS BANCARIOS	1.072,19	27%	1.362	1.729,33	2.196,25	2.789
INTERESES PAGADOS	47.491,75	3%	48.917	50.384,00	51.895,52	53.452
Total Gastos	132.424,30		150.887,93	167.378,73	191.454,27	221.813,98
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	742,62		2.080,48	8.342,32	10.411,13	10.093,90

Fuente : COAC 18 de Noviembre.

Elaborado: Autor.

Al realizar el flujo de efectivo considerando los proyectos se obtiene dos resultados positivos para la empresa:

- ✦ Los ingresos operacionales se incrementan de un 13% a un 15%, otro ingresos pasan del 8% al 11%, sumando un incremento total de un 5% aplicando los proyectos de mejoramiento.
- ✦ Dentro de los egresos financieros que mantiene la Cooperativa se ha considerado el mismo porcentaje de crecimiento, debido que al tener más socios, más captaciones, los intereses pagados de igual forma aumentarían debido a que es un efecto consecuente, pero con una buena gestión estos también tienen la posibilidad de decrecer, porque dentro de este rubro también consta, financiamiento por sobregiros, los cuales disminuirán al mejorar la gestión de cartera.
- ✦ Dentro de los gastos administrativos el porcentaje de impacto con proyectos se aumentó al porcentaje de crecimiento normal, debido a que se considera un 30% sin proyectos, pero al mejorar la gestión de cobro esto también implica más viajes y controles, lo cual ocasionaría que este rubro sea más alto, de esta misma forma afecta a otros rubros de gastos ya que para un mejor control y cobro, más egresos en viaje, viáticos, gastos judiciales, pero estos consigo traen ingresos.
- ✦ Las cuentas incobrables, debido a la gestión que se hará con la aplicación de recuperación de cartera esta tendrá que disminuir, ya que las reservas tendrán que disminuir por la buena gestión realizada.

6.4 ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

El siguiente análisis se lo hará gráficamente para demostrar el impacto que tienen los ingresos y los egresos en el Flujo de Efectivo

6.4.1 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS

Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente incremento en los ingresos:

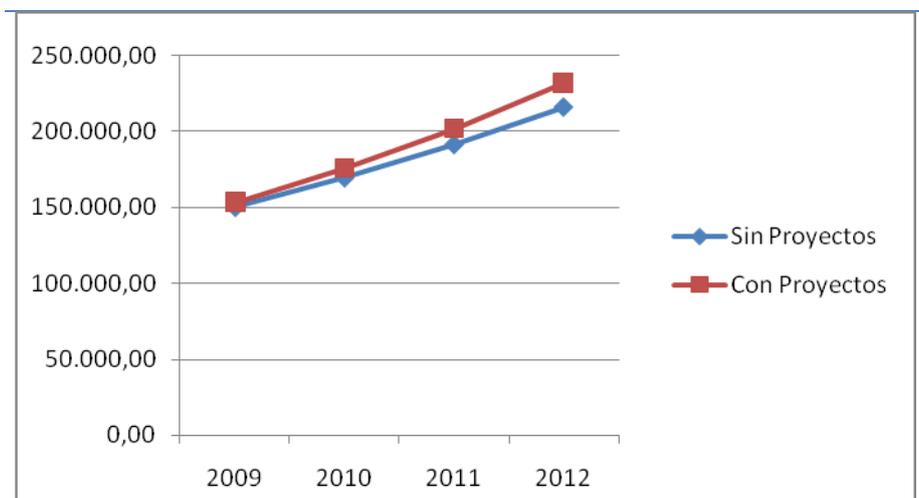
Cuadro 6.7 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN USD Y EN %

INCIDENCIA DE LOS INGRESOS				
	AÑOS PROYECTADOS			
	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	150.261,70	169.561,44	191.351,41	215.953,84
Con Proyectos	152.968,42	175.721,06	201.865,40	231.907,88
Incremento en USD	2.706,72	6.159,61	10.513,99	15.954,04
Incremento en %	2%	4%	5%	7%

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

Graficó 6.1 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN USD



Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

ANALISIS

El incremento de los Ingresos dentro de los Flujos de Efectivo con Proyectos para el año 2009 es de USD \$ 152.968,42 lo que representa un crecimiento del 2% en el primer año, este incremento no se podrá determinarse como no muy considerable, pero luego del primer año son de mucha ayuda para los siguientes flujos de efectivo que recibirá la Cooperativa, así como se observa que al cuarto año se percibirá un incremento del 7%, que serán de ayuda para las operaciones de la Cooperativa.

6.4.2 ANALISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS

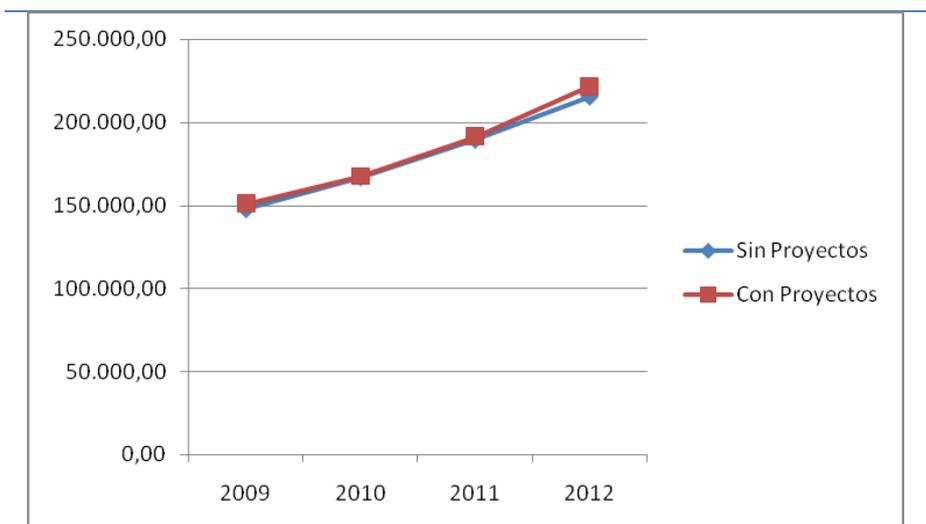
Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente decremento en los egresos.

Cuadro 6.8 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN USD Y EN %

INCIDENCIA DE LOS EGRESOS				
	AÑOS PROYECTADOS			
	2009	2010	2011	2012
Sin Proyectos	147.904,32	166.931,74	189.418,98	215.164,22
Con Proyectos	150.887,93	167.378,73	191.454,27	221.813,98
Incremento en USD	2.983,62	447,00	2.035,29	6.649,76
Incremento en %	2,02%	0,27%	1,07%	3,09%

Fuente : Autor.
Elaborado: Autor.

Graficó 6.4 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN %



Fuente : Autor.
Elaborado: Autor.

Análisis

El Flujo Operacional para el año 2009 es de USD \$150.887,93 dólares que representa un incremento del 2,02% mayor en comparación a los ingresos pero esto se debe a que en el primer año se asumirán los costos por la aplicación de los tres proyectos, los dos años siguientes no existe un crecimiento considerable, pero estos no afectan ya a la Cooperativa debido a que estos proyectos también ocasionan ingresos, lo cual da una mayor utilidad a la institución.

6.5 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

6.5.1 TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTOS (TMAR).

Este indicador hace referencia al nivel de la rentabilidad financiera, relaciona con el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto (sin crédito), se ha considerado la siguiente fórmula;

TMAR = Tasa Pasiva + Premio al riesgo, siendo las siguientes tasa:

$$TMAR = 9 + 3$$

$$TMAR = 12$$

La TMAR global o ponderada, se la obtiene así:

Cuadro 6.9 CALCULO DE LA TMAR

CALCULO TMAR				
	AÑOS PROYECTADOS			
	VALOR	%	TMAR	TMAR GLOBAL
PROPIO	2.812,65	100%	12%	12%
FINANCIADO	0,00	0%	0%	0%

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

6.5.2 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).

Esto permitirá determinar el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados durante los cuatro años que se proyectaron los flujos.

Para el cálculo del VAN del proyecto , se ha considerado la siguiente fórmula;

VAN = VALOR ACTUAL NETO

FNF = FLUJO NETO DE FONDOS (INGRESOS - EGRESOS)

I = TASA DE INTERES (TMAR GLOBAL)

Cuadro 6.10 BENEFICIO NETO DE LA APLICACIÓN DE LOS PROYECTOS CON INCREMENTALES

BENEFICIO NETO CON APLICACIÓN DE PROYECTOS					
	BASE	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	133166,917	2.706,72	6.159,61	10.513,99	15.954,04
EGRESOS	3.218,78	447,00	2.035,29	2.035,29	6.649,76
BENEFICIO NETO	129.948,14	2.259,72	4.124,33	8.478,70	9.304,28

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

Cuadro 6.11 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIO ACTUALES
0	BASE	0	0	-2.812,65	0	0,00	-2.812,65
1	09	2.706,72	3.218,78	-512,06	0,89285714	2.416,72	2.873,91
2	10	6.159,61	447,00	5.712,62	0,79719387	4.910,41	356,34
3	11	10.513,99	2.035,29	8.478,70	0,71178024	7.483,65	1.448,68
4	12	15.954,04	6.649,76	9.304,28	0,63551807	10.139,08	4.226,04
						VAN =	13.232,23

Fuente : Autor.

Elaborado: Autor.

Análisis

Como se puede apreciar el VAN es igual a \$13.232,23 lo que quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión. Debido que los proyectos se manejan con autogestión la inversión es pequeña, por lo que la recuperación de la inversión es inmediata, es por ellos que el valor del TIR es un valor mayor de 2 cifras (79%).

TIR =	79%
--------------	------------

6.5.3 RELACION COSTO BENEFICIO (CBCE).

Esto permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

Donde:

CBCE = Coeficiente Beneficio Costo

Ya = Ingresos Actualizados

Ea = Egresos Actualizados

Io = Inversión Total

CBCE	2,80
-------------	-------------

Esto quiere decir que por cada USD \$ 1 dólar invertido se obtiene un beneficio de \$ 1,80 dólares.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.

1. La Cooperativa no posee una Planificación Estratégica muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.
2. Con el Diagnostico Situacional se determino las debilidades como las fortalezas de la Cooperativa, debido a la crisis financiera que se a traviesa a nivel mundial la afecta directamente, porque las personas no poseen efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia.
3. En el Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa se replantearon los principios corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la Cooperativa para un desarrollo sostenible y sobre todo que sean medibles y realizables.
4. Debido a que no posee una planificación estratégica, tampoco posee indicadores de gestión establecidos, para medir y controlar los objetivos planteados, para poder tomar decisiones más acertadas y los correctivos necesarios para enrumbar a la Cooperativa al futuro deseado.
5. Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se determinaron Iniciativas Estratégicas para la Cooperativa, se priorizaron obteniendo de esto proyectos de corto, mediano y largo plazo. Siendo los de corto plazo las mas necesarias y urgentes para la institución.
6. Realizado el Estudio Financiero permitió establecer la viabilidad de los proyectos, determinando el beneficio que se obtendrá con la aplicación de los mismos.

7.2 RECOMENDACIONES.

1. La Cooperativa debe desarrollar el Modelo de Gestión Estratégica, ya que esta le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas y poder enrumbar a la Cooperativa hacia un futuro competente en el Mercado.
2. Debido al ritmo cambiante en la situación económica del Ecuador es recomendable siempre ir actualizando los datos del análisis situacional al que se enfrenta la Cooperativa para que pueda tomar acciones correctivas a tiempo y pueda enfrentar los cambios del entorno.
3. Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la Cooperativa es esencial difundir la cultura organizacional, para que tanto el cliente interno como externo sepa a donde quiere ir la institución y puedan brindar su contingente para su logro.
4. El Cuadro de Mando Integral será una herramienta básica y eficiente para medir que los objetivos y metas que se plantearon se cumplan o tomar las acciones correctivas necesarias para alinear los esfuerzos de toda la organización.
5. Con la finalidad de obtener un mejor desarrollo de la Cooperativa, se recomienda desarrollar y ejecutar los diez proyectos que se proponen, para que pueda sostenerse en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.
6. El Estudio Financiero se lo realice con la aplicación de tres proyectos a corto plazo demostrando un beneficio de 1.8 centavos con la aplicación de estos, por lo cual sería beneficioso que se desarrollen y ejecuten los demás proyectos.

BIBLIOGRAFIA

FUENTES PRIMARIAS

- ✦ CABALLANO, Gestión Empresarial; análisis externo.
- ✦ CARRETO Julio, Fundamentos de Mercadotecnia; Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia
- ✦ Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. McGraw Hill, III Edición.
- ✦ KAPLAN, Robert / NORTON, David, Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Colombia 2004
- ✦ Banco Central del Ecuador BCE
- ✦ Diapositivas de curso de análisis del BCS.
- ✦ ORTIZ, Alberto, “Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico”, Mc Graw Hill. Bogotá 1994.
- ✦ BERNAL César, Meteorología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson, México 2006.

FUENTES COMPLEMENTARIAS.

- ✦ Lideres
- ✦ Dirección Nacional de Cooperativas
- ✦ Gestiopolis
- ✦ COAC 18 de Noviembre
- ✦ DNC “Dirección Nacional de Cooperativas”
- ✦ Archivos COAC 18 de Noviembre
- ✦ Personal de la COAC 18 Noviembre

FUENTES INTERNET

- ✦ www.deinsa.com
- ✦ www.bce.fin.ec
- ✦ www.inec.gov.ec
- ✦ www.bce.fin.ec
- ✦ www.monografias.com

- ✦ www.wikipedia.org
- ✦ www.gestiopolis.com
- ✦ [www. Wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa](http://www.Wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)
- ✦ www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm
- ✦ http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

ANEXOS