

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO SEDE-LATACUNGA



## Proyecto II

Investigación de los índices de gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Ambato, y propuesta de mejora en los procesos internos de la satisfacción del cliente para el año 2012.

**Tesis de Maestría presentada por:**

Ing. Juliana Guerrero López

Ing. Christian Manobanda Pinto

**Para obtener el título de:**

Master en Gestión de Empresas

Mención: PYMES V

# PLAN DE INVESTIGACIÓN

## Objetivo General

Investigar los índices de gestión en la prestación de los servicios financieros en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato.

## Objetivos Específicos

- Recopilar el marco teórico e identificar los productos que tienen las cooperativas de ahorro y crédito.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los socios y/o clientes frente a las políticas y servicios financieros.
- Plantear una propuesta de mejoramiento en la prestación de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

# JUSTIFICACIÓN

Esta investigación va orientada a conocer cuál es el impacto que provoca el prescindir de un análisis de los requerimientos que el cliente espera encontrar en las cooperativas, y de esta forma se podrá determinar qué aspectos son más relevantes en cuanto a su percepción.

Una institución financiera que no satisface las expectativas de sus clientes, está inmersa en el problema de crecer y subsistir a través del tiempo debido a la fuerte competencia del mercado, en tal virtud se ve obligada a desarrollar estrategias que coadyuven de cierta forma a captar la atención de sus socios y/o clientes. Por lo tanto es indispensable analizar y mejorar la prestación de los servicios financieros, los mismos que proporcionarán información idónea para el diseño de un plan de acción, monitoreo y control de gestión.

# HIPÓTESIS

- La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la percepción del cliente.

**Variable independiente:** la deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas.

**Variable dependiente:** genera una inconformidad en la percepción del cliente.

# RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR COOPERATIVISTA

- La legislación del sector cooperativista data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que tuvo una indiscutible presencia en el Ecuador, con la intervención de instituciones públicas y/o privadas.

El cooperativismo está presente en todos los países del mundo y solamente aquellas personas asociadas a las cooperativas pueden ahorrar y solicitar préstamos, y la reputación del socio es la garantía primordial para conceder estos servicios.

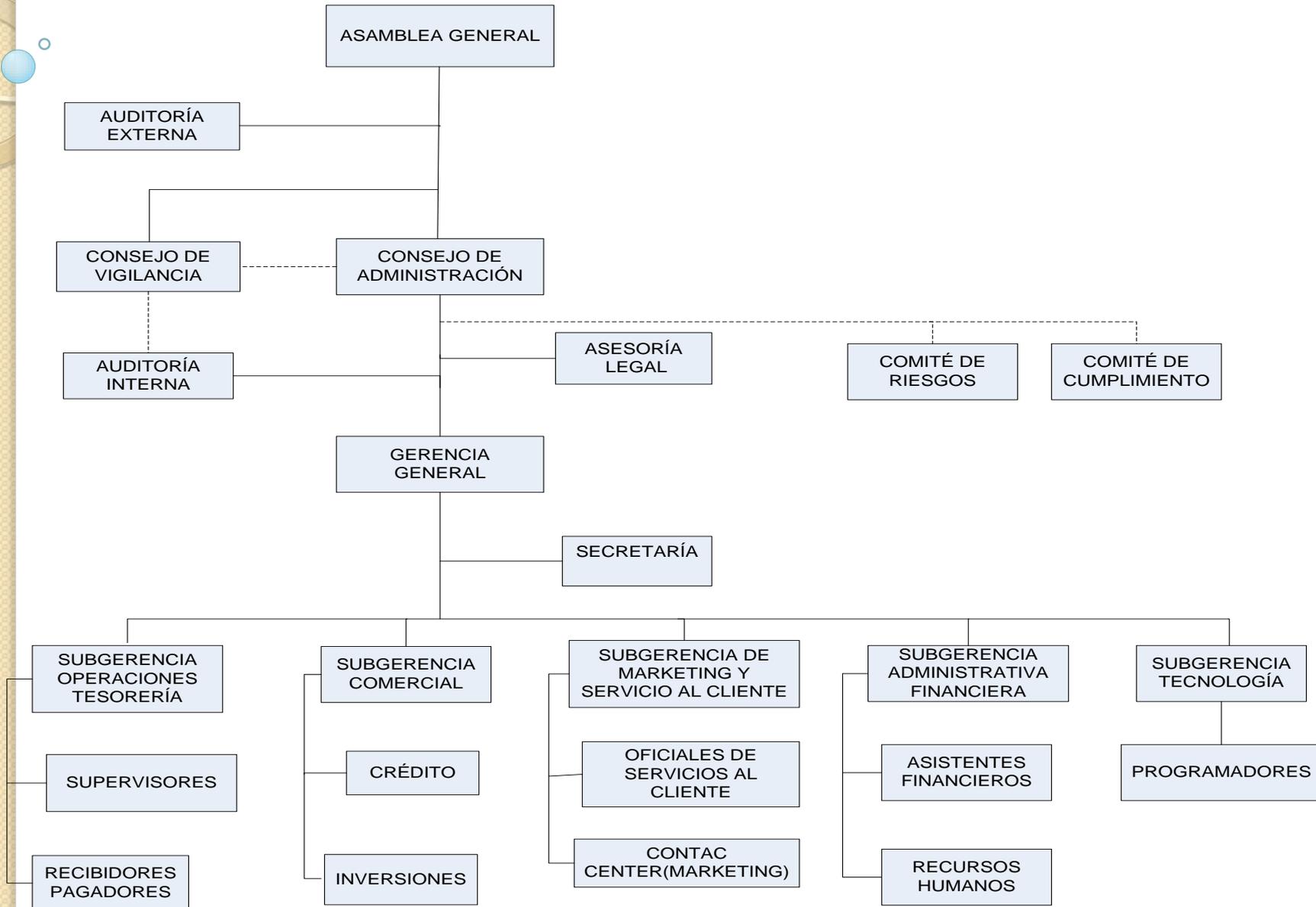
Las características del sector cooperativista son las siguientes: libre ingreso y libre retiro, control democrático, neutralidad política, racial y religiosa, devolución de excedentes, interés limitado sobre el capital y educación continua.

# RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR COOPERATIVISTA

En las condiciones actuales de economía abierta, expuesta a la dura competencia, el sector cooperativista se transforma en una serie de entidades flexibles que desempeñan un papel primordial en el mercado al poder financiarse, generar empleo y otorgar créditos a sus asociados.

Las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato que son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros son: 29 de Octubre, Oscus, San Francisco, Mushuc Runa, Cámara de Comercio de Ambato, El Sagrario, Codesarrollo, Cacpe Pastaza.

# ORGANIGRAMA DE LAS COOP. AHORRO Y CRÉDITO



# **SERVICIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

- Cuentas de ahorro
- Captaciones a plazo fijo
- Crédito
- Transferencias desde el exterior
- Transferencias interbancarias
- Recaudaciones tributarias
- Pago de bono de desarrollo humano
- Tarjetas de débito
- Cajeros automáticos
- Recargas electrónicas

# ANÁLISIS F.O.D.A.

## FORTALEZAS

- Plataforma tecnológica propia
- Fidelidad de los antiguos clientes
- Variedad en productos y servicios
- Aplicación de normativas legales
- Eficiente gestión financiera
- Adecuada Infraestructura
- Solvencia

## DEBILIDADES

- Concentración de los depósitos en captaciones.
- Falta de medición de la satisfacción al cliente
- Falta de publicidad de los productos y servicios
- Prestación de servicios financieros lentos
- Falta de capacitación en atención al cliente

## OPORTUNIDADES

- Buscar nuevos nichos de mercado
- Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
- Crecimiento del sector microempresarial
- Creación e Introducción de nuevos productos

## AMENAZAS

- Disminución de remesas del exterior.
- Inestabilidad económica del país
- Migración de capitales
- Falta de políticas para el control de lavado de activos
- Ingreso de nuevos competidores

# ANÁLISIS F.O.D.A.

## FACTORES EXTERNOS CLAVES

OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Buscar nuevos nichos de mercado	0,10	2	0,20
2.-	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	0,30	4	1,20
3.-	Crecimiento del sector microempresarial	0,08	2	0,16
4.-	Creación e Introducción de nuevos productos	0,06	2	0,12
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Disminución de remesas del exterior.	0,15	3	0,45
2.-	Inestabilidad económica del país	0,13	3	0,39
3.-	Migración de capitales	0,10	2	0,20
4.-	Falta de políticas para el control de lavado de activos	0,03	1	0,03
5.-	Ingreso de nuevos competidores	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,80</b>

# ANÁLISIS F.O.D.A.

## FACTORES INTERNOS CLAVES

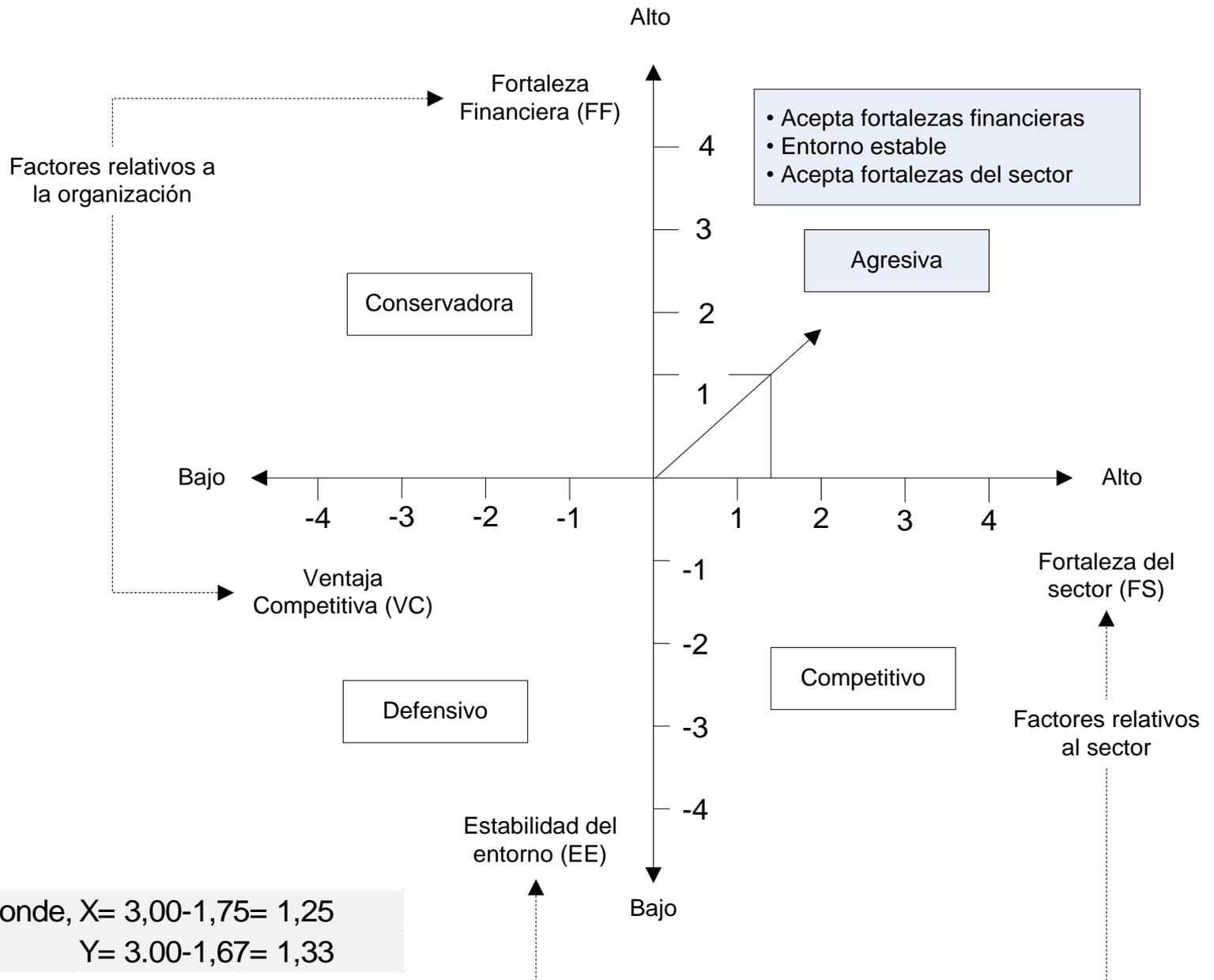
<b>FORTALEZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Plataforma tecnológica propia	0,05	4,00	<b>0,20</b>
2.-	Fidelidad de los antiguos clientes	0,10	4,00	<b>0,40</b>
3.-	Variedad en productos y servicios	0,06	3,00	<b>0,18</b>
4.-	Aplicación de normativas legales	0,04	4,00	<b>0,16</b>
5.-	Eficiente gestión financiera	0,04	2,00	<b>0,08</b>
6.-	Adecuada Infraestructura	0,05	3,00	<b>0,15</b>
7.-	Solvencia	0,05	3,00	<b>0,15</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Concentración de los depósitos en captaciones.	0,06	2,00	<b>0,12</b>
2.-	Falta de medición de la satisfacción al cliente	0,20	1,00	<b>0,20</b>
3.-	Falta de publicidad de los productos y servicios	0,05	3,00	<b>0,15</b>
4.-	Prestación de servicios financieros lentos	0,20	1,00	<b>0,20</b>
5.-	Falta de capacitación en atención al cliente	0,10	1,00	<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,09</b>

# MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		VALOR	Estabilidad del Entorno (EE)	VALOR
1	Retorno de la inversión	3	Variedad de productos y servicios	1
2	Liquidez	3	Tasas de interés	2
3	Solvencia	3	Ingreso de nuevos competidores	2
4	Aplicación de normas legales	3		
<b>TOTAL</b>		<b>3,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,67</b>

Ventaja Competitiva (VC)		VALOR	Fortaleza del Sector (FS)	VALOR
1	Fidelidad antiguos clientes	1	Eficiente gestión financiera	3
2	Nuevos dichos de mercado	3	Plataforma tecnológica propia	3
3	Participación en el mercado	2	Utilización de recursos	3
4	Adecuada infraestructura	1		
<b>TOTAL</b>		<b>1,75</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3,00</b>

# POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN



# ESTRATÉGIAS F.O.D.A.

## MATRIZ F.O.D.A

EVALUACIÓN INTERNA	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Plataforma tecnológica propia</li> <li>2 Fidelidad de los antiguos clientes</li> <li>3 Variedad en productos y servicios</li> <li>4 Aplicación de normativas legales</li> <li>5 Eficiente gestión financiera</li> <li>6 Adecuada Infraestructura</li> <li>7 Solvencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Concentración de los depósitos en captaciones.</li> <li>2 Falta de medición de la satisfacción al cliente</li> <li>3 Falta de publicidad de los productos y servicios</li> <li>4 Prestación de servicios financieros lentos</li> <li>5 Falta de capacitación en atención al cliente</li> </ol>	
EVALUACIÓN EXTERNA	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias F.O.</b>	<b>Estrategias D.O.</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Buscar nuevos nichos de mercado</li> <li>2 Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas</li> <li>3 Crecimiento del sector microempresarial</li> <li>4 Creación e Introducción de nuevos productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollar programas de marketing para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente. F2, F3, O1, O4</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2 Diseñar e implementar incentivos que motiven la captación de grupos de inversiones D1, O1</li> <li>3 Desarrollar programas de capacitación para la fuerza de ventas D4, D5, O3</li> <li>4 Medir la satisfacción del cliente a corto, mediano o largo plazo D2, A3</li> </ol>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias F.A.</b>	<b>Estrategias D.A.</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Disminución de remesas del exterior.</li> <li>2 Inestabilidad económica del país</li> <li>3 Migración de capitales</li> <li>4 Falta de políticas para el control de lavado de activos</li> <li>5 Ingreso de nuevos competidores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 Ampliar la cobertura geográfica de las cooperativas F3, F6, A5</li> <li>6 Promover la cultura financiera y cooperativista a través de programas de educación F5, F7, A3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7 Implementar nuevos canales de negocios para ofrecer los productos y servicios D3, A5</li> </ol>

# **SITUACIÓN REAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

◦ Hoy por hoy las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros pero a partir del año 2013 según la ley aprobada recientemente sobre la economía popular y solidaria que busca apoyar a grandes, medianos y sobre todo pequeños empresarios en concordancia con la Constitución pasarán a manos del organismo regulador denominado de Economía Popular y Solidaria.

En el esquema de la economía popular y solidaria se establecen cinco principios: autarquía de subsistencia al interior de las economías domésticas, reciprocidad, redistribución progresiva, regulación y planificación.

# **SITUACIÓN REAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Los parámetros que deben cumplir las cooperativas que son reguladas por la Superintendencia de Bancos Seguros y desde el año 2013 por la de Economía Popular y Solidaria son los siguientes:

- Conformación de las cooperativas ( personas naturales o jurídicas)
- Requisitos para su constitución
- Actividades financieras
- Certificado de funcionamiento
- Solvencia y prudencia financiera
- Cupo de créditos
- Órdenes de pago
- Inversiones
- Agencias y sucursales
- Capitalización
- Redención de certificados
- Administración y calificación de riesgos
- Prevención de lavado de activos
- Información
- Sigilo y reserva
- Auditorías
- Calificación, entre otros

# TAMAÑO DE LA MUESTRA

Los datos fueron proporcionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros a julio 2012 en la ciudad de Ambato; de acuerdo al total de 598.379 clientes distribuidos en las ocho cooperativas.

## INGRESO DE PARÁMETROS

Tamaño de la Población (N)	598.379
Error Muestral (D)	0,05
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = 385$$

## Distribución porcentual de la encuesta

NOMBRE COOPERATIVA	CLIENTES Y SOCIOS	% CLIENTES Y SOCIOS
COOP 29 DE OCTUBRE	14272	2
COOP CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	201997	34
COOP CODESARROLLO	8107	1
COOP EL SAGRARIO	14823	2
COOP OSCUS	141642	24
COOP SAN FRANCISCO	62570	10
COOP MUSHUC RUNA LTDA.	142207	24
COOP CACPE PASTAZA	12761	2
<b>TOTAL</b>	<b>598379</b>	<b>100</b>

## Cálculo de la muestra

NOMBRE COOPERATIVA	% CLIENTES	No ENCUESTAS
COOP 29 DE OCTUBRE	2	9
COOP CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	34	130
COOP CODESARROLLO	1	5
COOP EL SAGRARIO	2	10
COOP OSCUS	24	91
COOP SAN FRANCISCO	10	40
COOP MUSHUC RUNA LTDA.	24	92
COOP CACPE PASTAZA	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>385</b>

# INDICADORES DE GESTIÓN

Para las cooperativas de ahorro y crédito los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización y que sirven para evaluar el desempeño y los resultados cuantificables.

De acuerdo a las políticas internas establecidas por las diferentes cooperativas y detallados en los manuales institucionales los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante , claramente definido , fácil de comprender , usar y verificable .

Los indicadores de gestión cumplen con ciertos requisitos y elementos que ayudan a la consecución de los objetivos, siendo los siguientes:

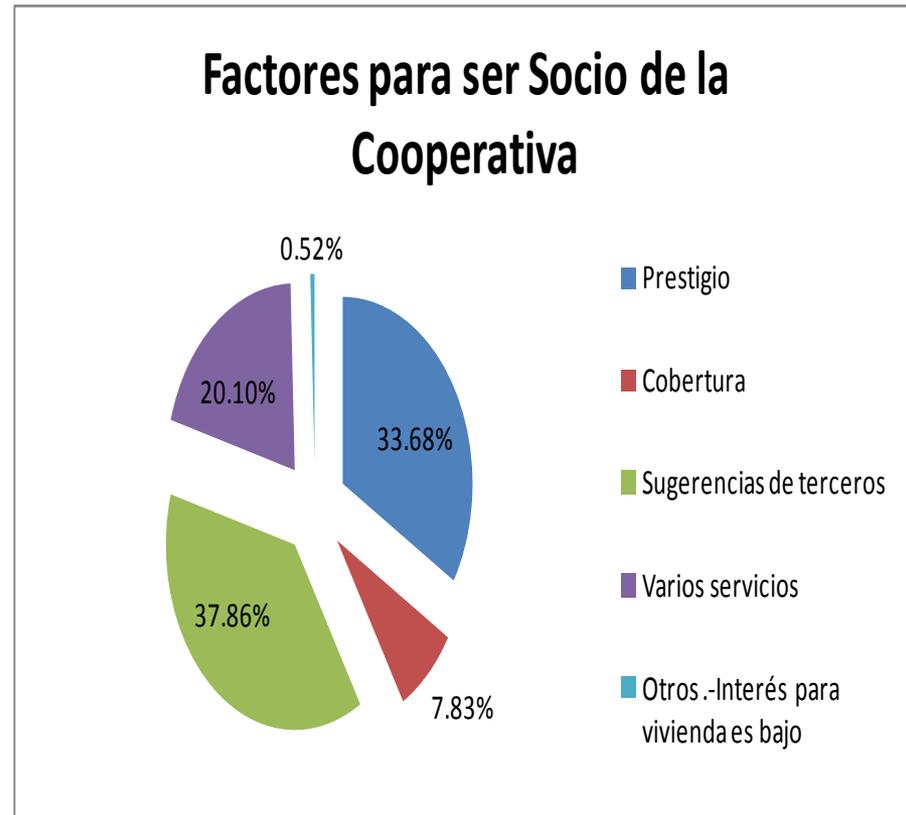
- Simplicidad
- Adecuación
- Validez en el tiempo
- Participación de los usuarios
- Oportunidad

# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Pregunta:** ¿Cuánto tiempo es cliente de la cooperativa?



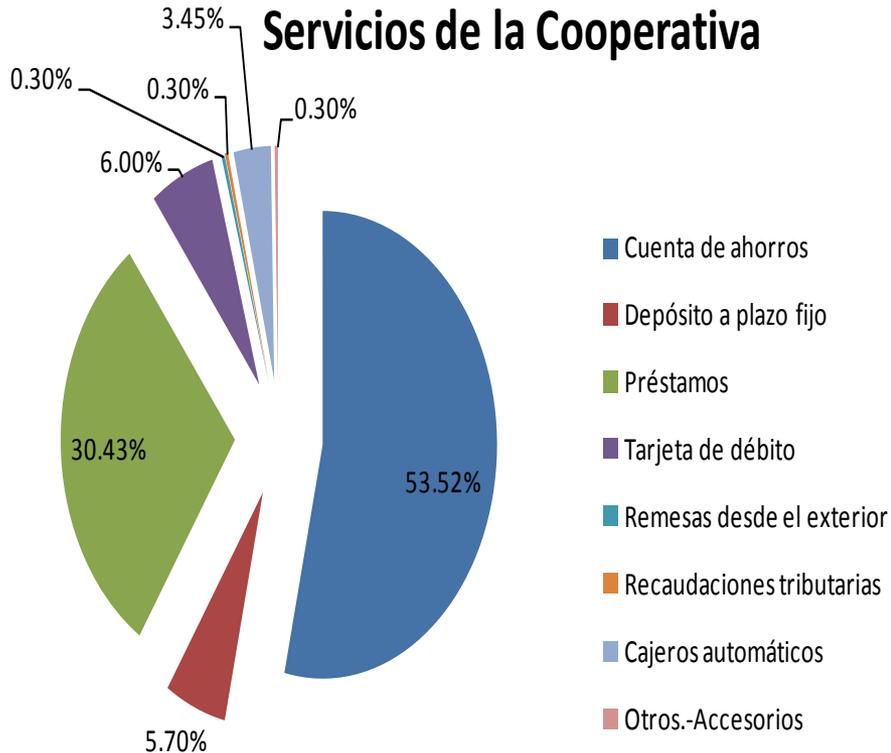
**Pregunta:** ¿Qué factores consideró usted para ser socio y/o cliente de la cooperativa?



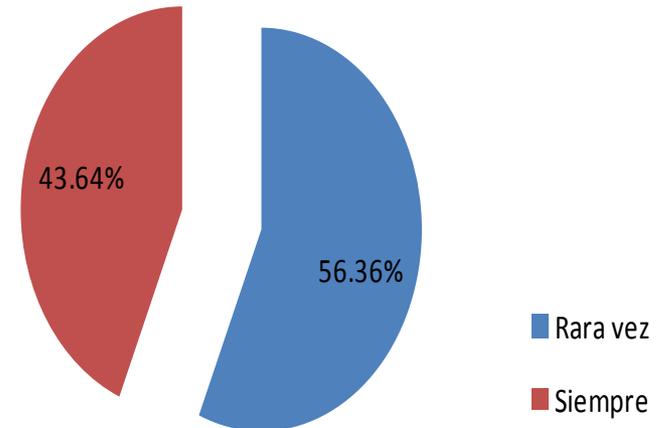
# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Pregunta:** ¿Qué servicios utiliza de la cooperativa?

**Pregunta:** ¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?



## Satisfacción de las Necesidades Financieras del Cliente

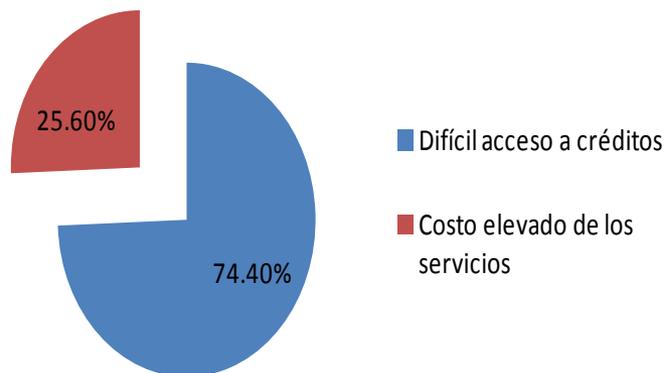


# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

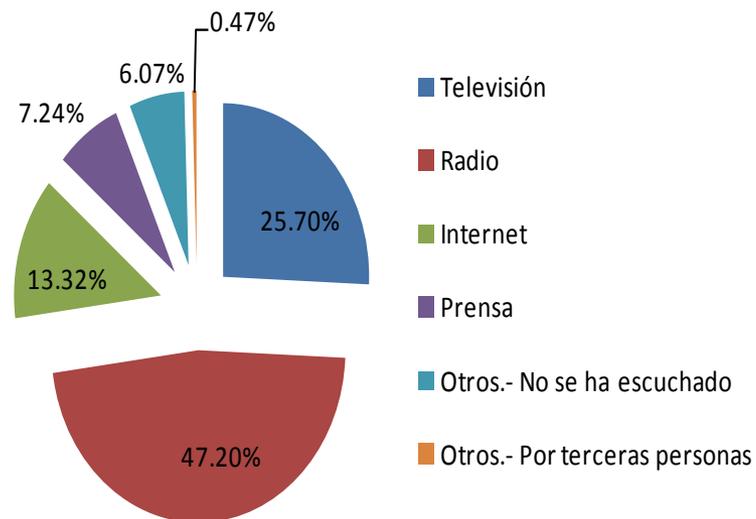
**Pregunta:** En caso de contestar nunca o rara vez satisface sus necesidades financieras especifique las razones:

**Pregunta:** ¿En qué medios de difusión usted conoce de los servicios que oferta la cooperativa?

**Razones por las que Nunca o Rara Vez se Satisfacen las Necesidades Financieras**



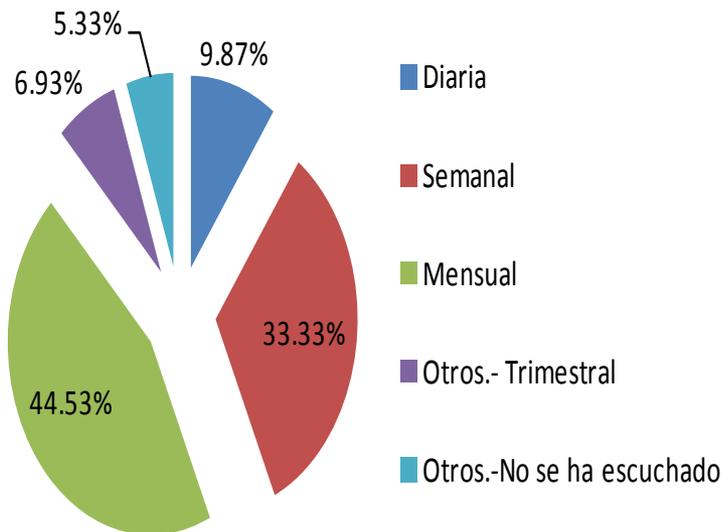
**Medios de Difusión de los Servicios**



# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

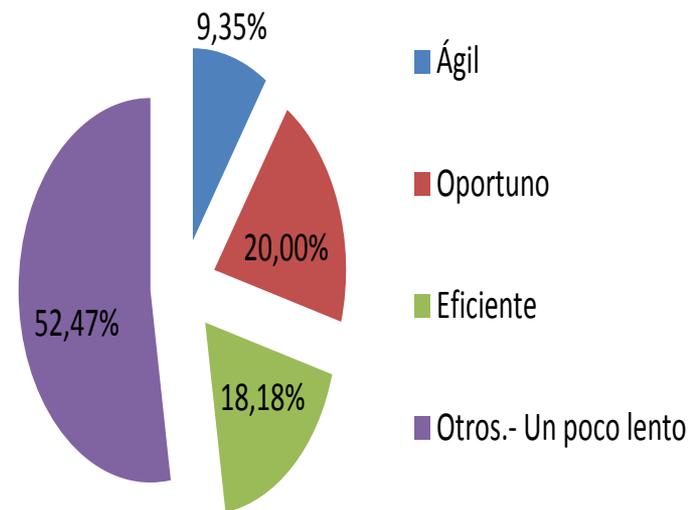
**Pregunta:** ¿Con qué frecuencia se entera de la publicidad y de las promociones de la cooperativa?

## Frecuencia de Publicidad y de Promociones



**Pregunta:** El servicio que recibe de la cooperativa es:

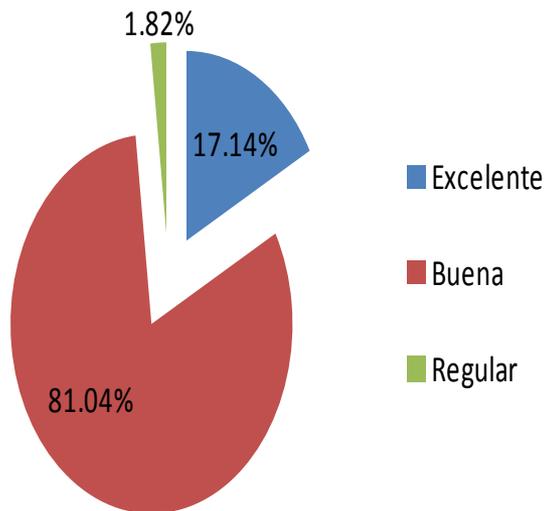
## Servicio de la Cooperativa



# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

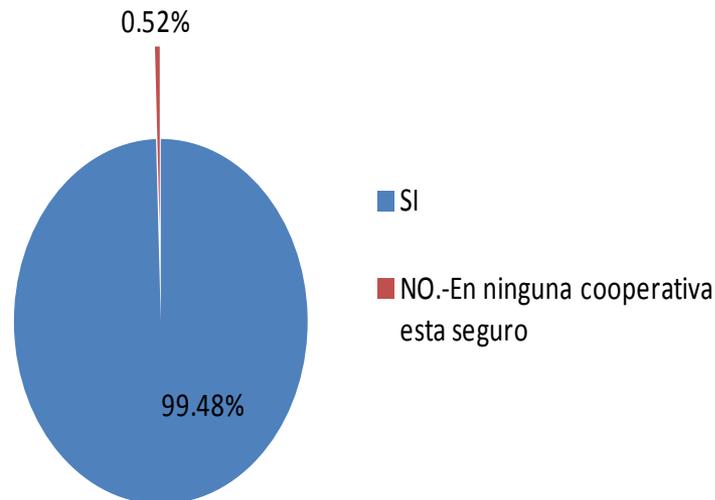
**Pregunta:** La atención que usted recibe por parte del personal de la cooperativa la califica como:

## Atención del Personal de la Cooperativa



**Pregunta** ¿Cree usted que su dinero se encuentra seguro en esta cooperativa?

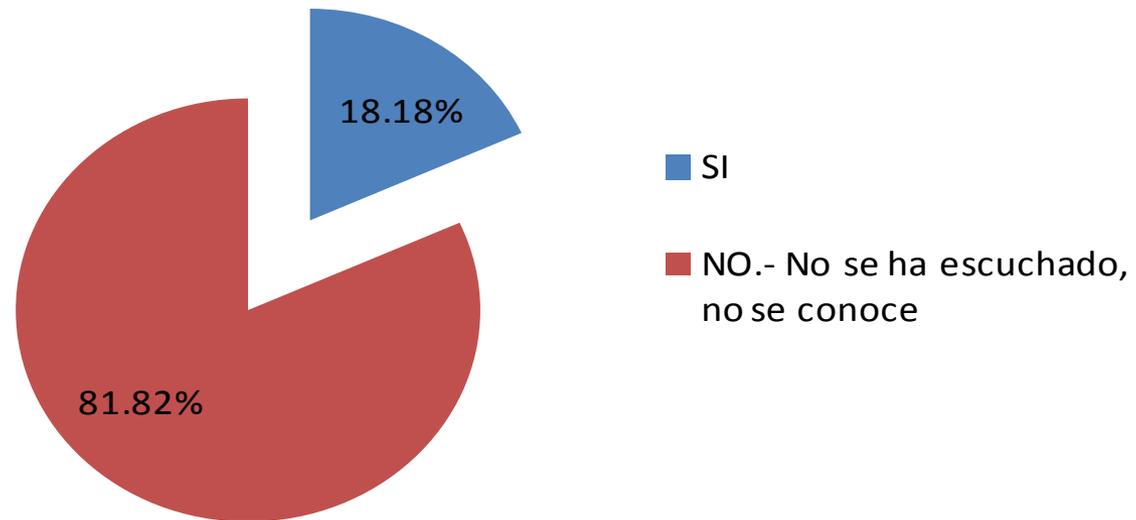
## Seguridad del Dinero en la Cooperativa



# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Pregunta:** ¿Utiliza usted los servicios que le ofrece el Call Center?

## Utilización del Servicio de Call Center



# RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

**Pregunta :** ¿Cuáles son los servicios financieros que ofrece la cooperativa a sus clientes?

## Servicios Financieros



**Pregunta:** ¿Cómo se evalúan las expectativas y necesidades que tienen sus clientes?

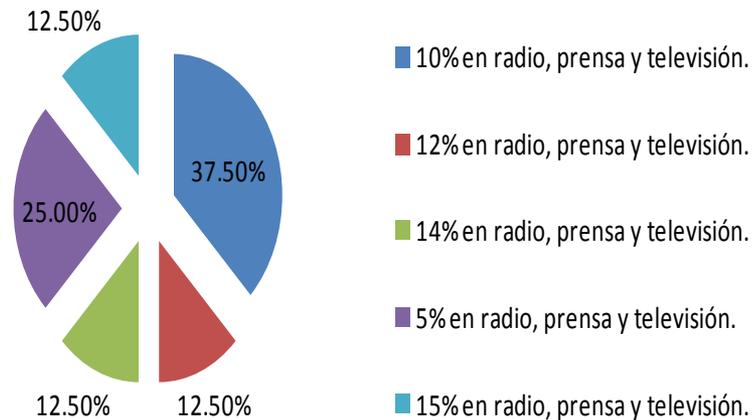
## Evaluación de Expectativas de los Clientes



# RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

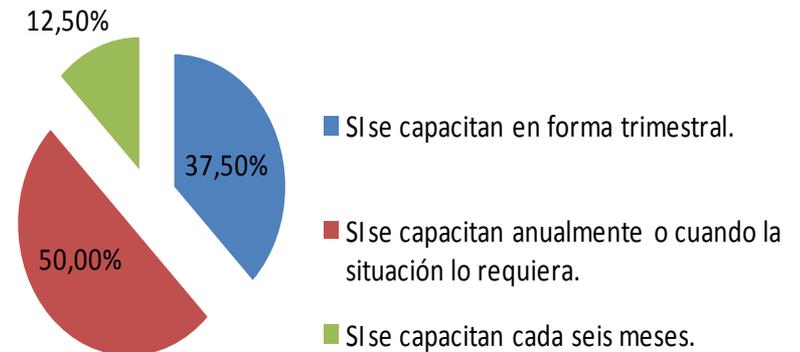
**Pregunta:** ¿Qué porcentaje del presupuesto anual lo invierte en publicidad y por qué medios de comunicación lo hacen?

## Presupuesto Anual de Publicidad



**Pregunta:** ¿La cooperativa capacita y evalúa al personal encargado de la atención al cliente y con qué frecuencia?

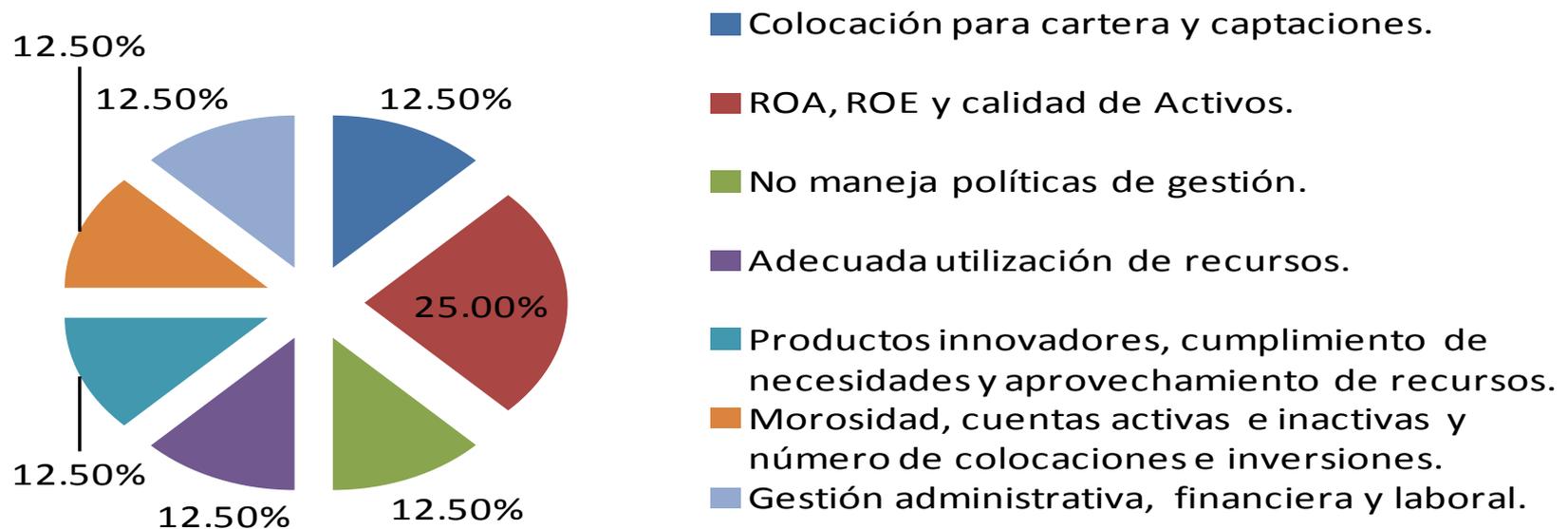
## Capacitación al Personal de Atención al Cliente



# RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

**Pregunta:** ¿Cuáles son los indicadores de gestión que la cooperativa maneja?

## Indicadores de Gestión



# VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**Variable independiente:** La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas.

**Variable dependiente:** Genera una inconformidad en la satisfacción del cliente.

Matriz de frecuencias observadas

ATRIBUTOS		¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?		TOTAL
		Rara vez	Siempre	
Pregunta: El servicio que recibe de la cooperativa es:	Ágil	28	8	36
	Oportuno	37	40	77
	Eficiente	45	25	70
	Poco lento	107	95	202
TOTAL		217	168	385

Distribución Chi-cuadrado

$n$	$n_i^*$	$n - n_i^*$	$\frac{(n - n_i^*)^2}{n_i^*}$
28	20,29	7,71	2,93
37	43,40	-6,40	0,94
45	39,45	5,55	0,78
107	113,85	-6,85	0,41
8	15,71	-7,71	3,78
40	33,60	6,40	1,22
25	30,55	-5,55	1,01
95	88,15	6,85	0,53
Total			11,61

# VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**H<sub>0</sub>**=La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas no genera una inconformidad en la satisfacción del cliente.

**H<sub>1</sub>**=La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la satisfacción del cliente

Nivel de Confianza: 95%

Error: 5%

$$\text{Estadístico de Prueba: } \chi^2 = \sum \frac{(n - n_i^*)^2}{n^*}$$

Regla de decisión: Si  $\chi^2 = \leq 7,82$  acepta H<sub>0</sub>

Grados de libertad  $v = (k-1)(J-1)$

$$v = (4-1)(2-1)$$

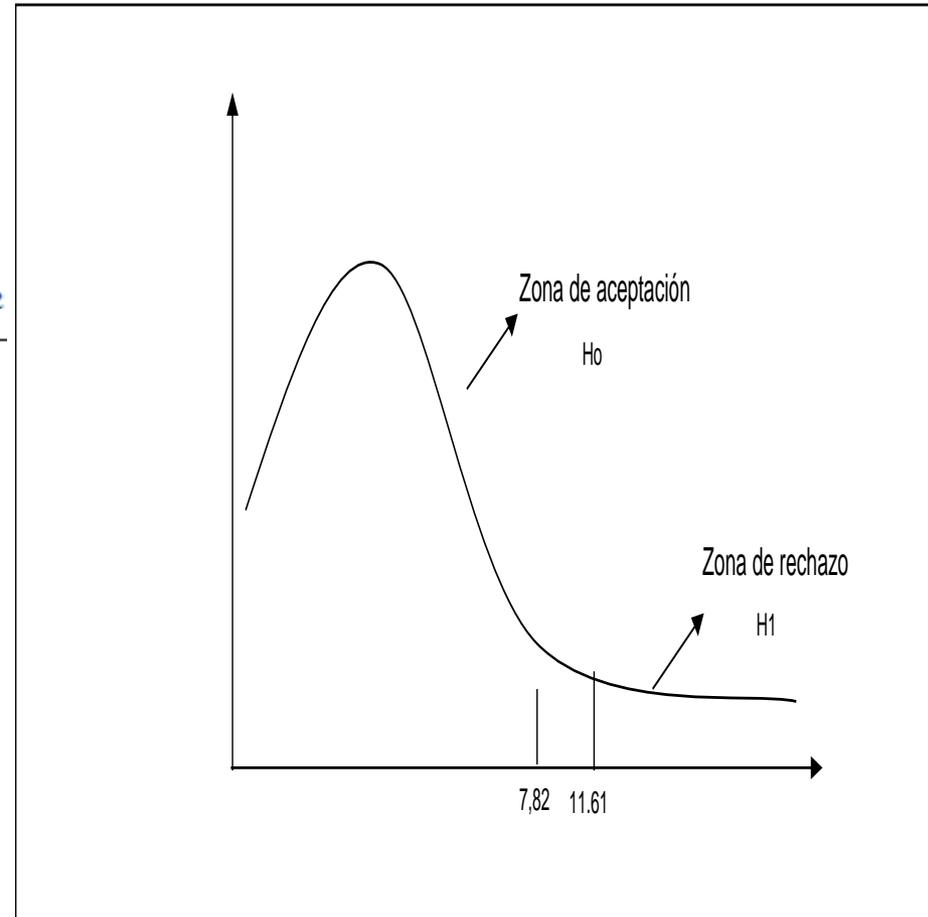
$$v = (3)(1)$$

$$v = 3$$

$p = 1 - \text{Nivel de Significancia}$

$$p = 1 - 0,05$$

$$p = 95$$



# **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

## **Objetivo de la propuesta**

- ° Diseñar un plan estratégico que ayude a medir y mejorar la satisfacción de las necesidades de los socios y/o clientes en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **Justificación de la propuesta**

En el capítulo V se reveló que las cooperativas poseen ciertas falencias en cuanto al análisis y evaluación de la satisfacción del cliente; es por tal motivo que la presente propuesta pretende diseñar ciertas pautas y procedimientos que ayuden a sus directivos a identificar y mejorar el grado de percepción que tienen los socios y/o clientes de los productos o servicios financieros.

# **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

## **Visión del sector cooperativo**

- ° Para las cooperativas su visión es ser líder en calidad, seguridad y servicio, promoviendo la identidad, los valores culturales, y la responsabilidad social que esté comprometida siempre con la satisfacción de las necesidades financieras de los socios y/o clientes en un período comprendido del año 2013 al 2015.

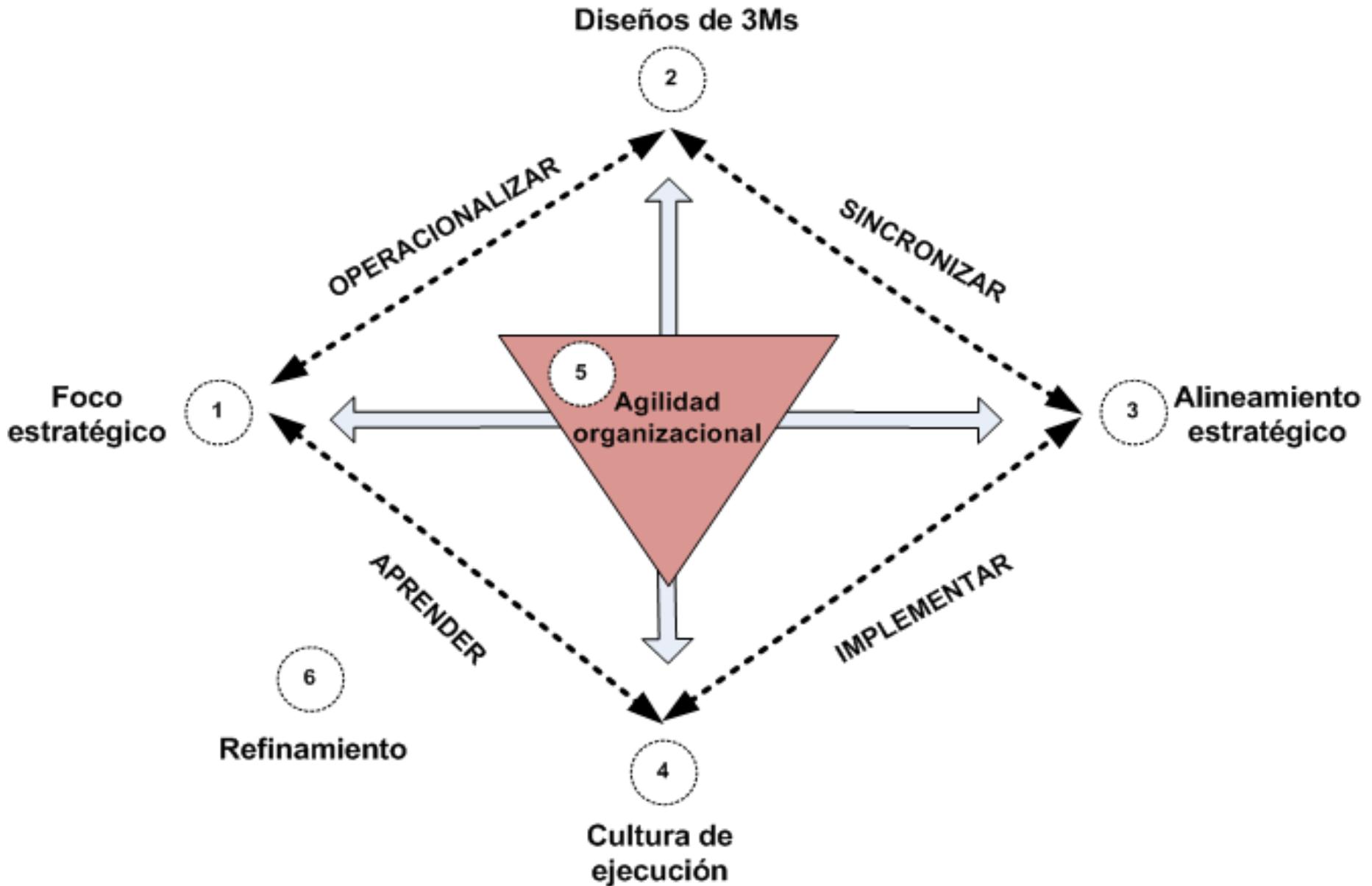
## **Misión del sector cooperativo**

Brindar productos y servicios financieros de calidad, administrar los recursos con transparencia y honestidad, contribuir al bienestar de los socios y/o clientes que permita promover el desarrollo socio- económico de la comunidad.

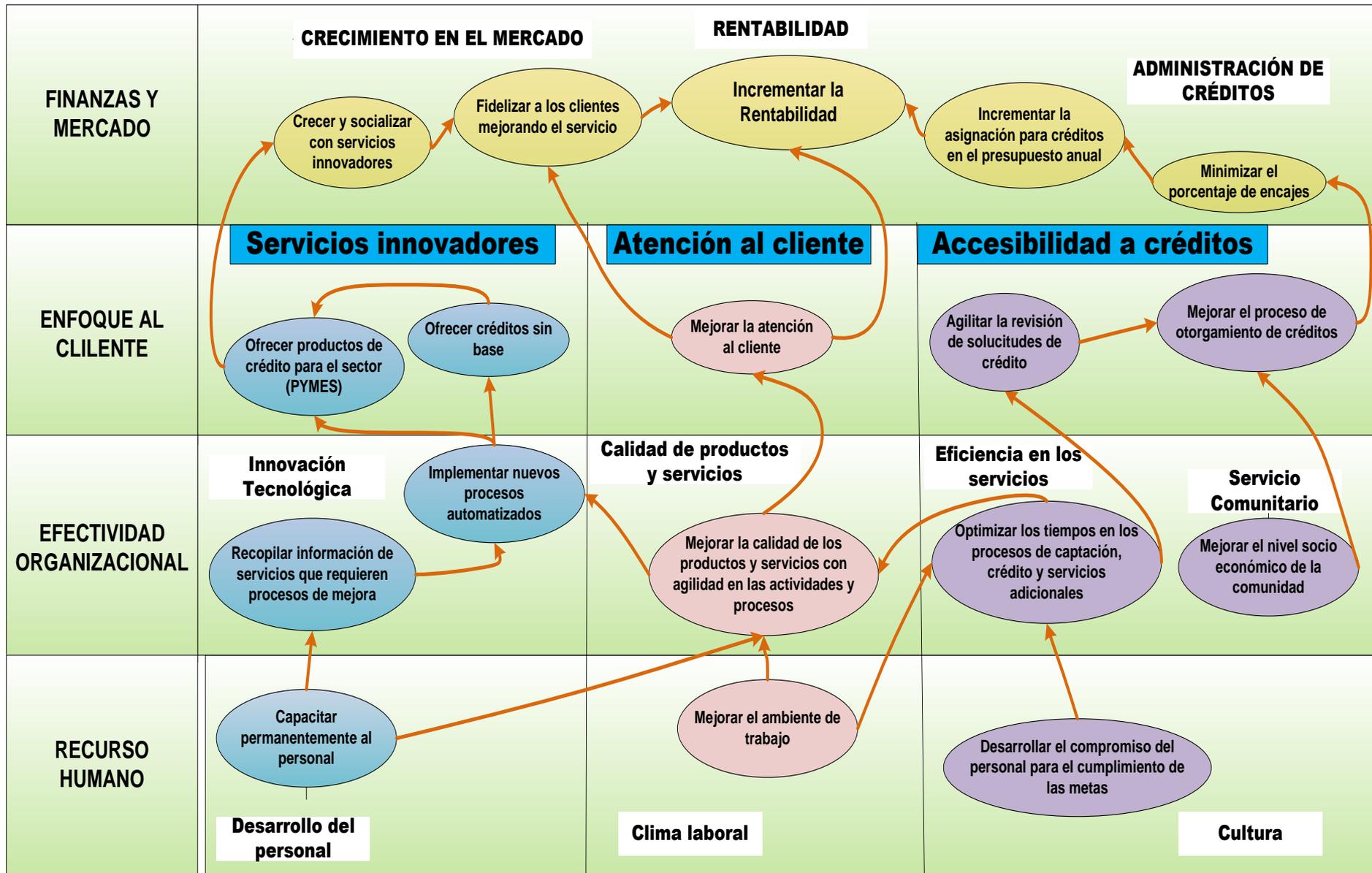
# IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS INTERNOS



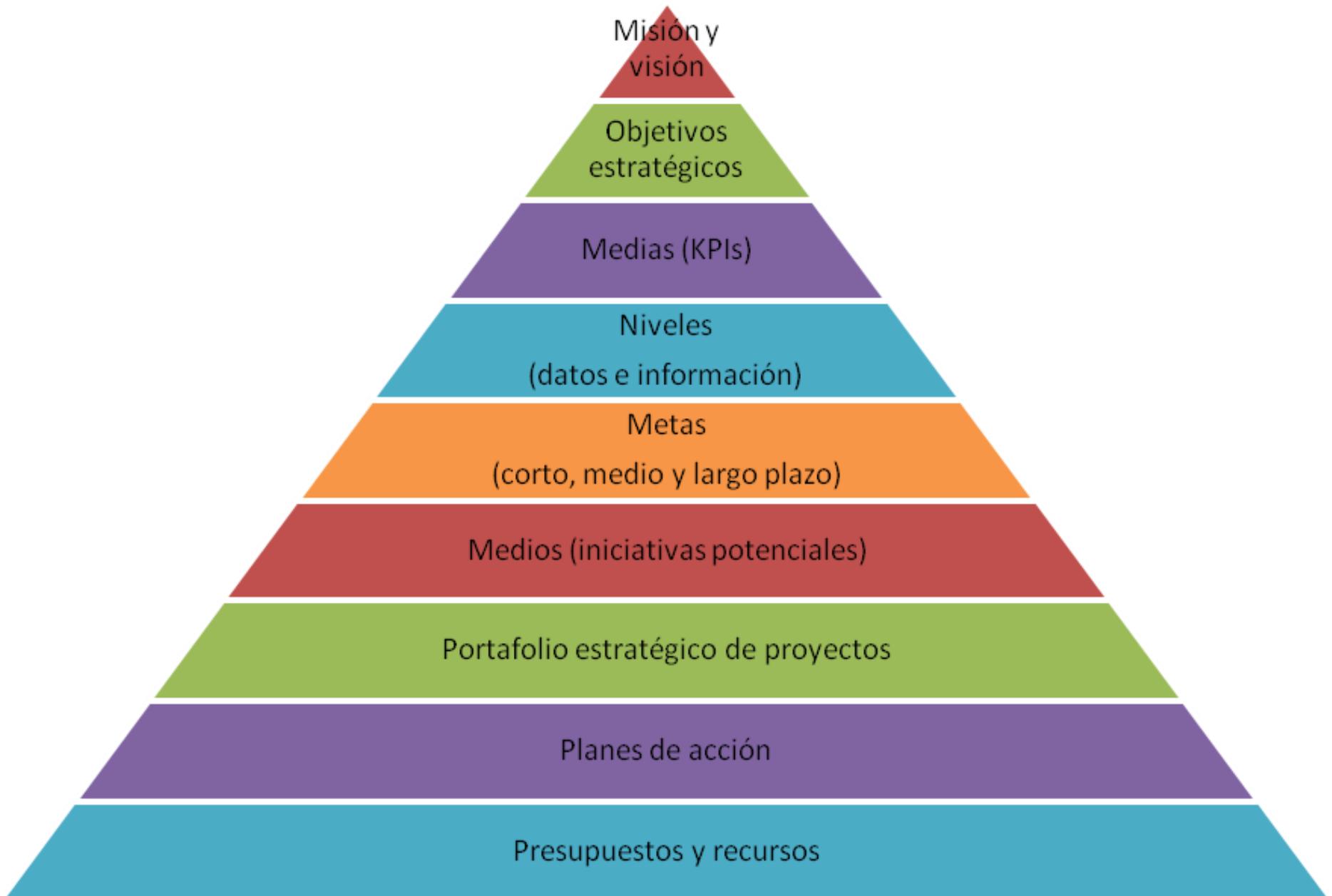
# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



# MAPA ESTRATÉGICO



# PIRÁMIDE DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS



# DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicos
<b>FINANZAS Y MERCADO</b>	Rentabilidad	1. Incrementar la Rentabilidad
	Crecimiento en el mercado	2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios.
		3. Crecer y socializar con servicios innovadores.
	Administración de créditos	4. Incrementar la asignación para créditos en el presupuesto anual.
5. Minimizar el porcentaje de encaje.		
<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>	Accesibilidad a créditos	6. Agilitar la revisión de solicitudes de crédito.
		7. Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos.
	Servicios innovadores	8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES).
		9. Ofrecer créditos sin base.
Atención al cliente	10. Mejorar la atención al cliente.	

## DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicas
EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	Eficiencia en los servicios	11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, crédito y servicios adicionales.
	Calidad de los productos y servicios financieros	12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad en las actividades y procesos.
	Innovación Tecnológica	13. Implementar nuevos procesos automatizados.
	Servicio Comunitario	14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora.
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del personal	15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad.
	Clima laboral	16. Capacitar permanentemente al personal.
	Cultura	17. Mejorar el ambiente de trabajo.
		18. Desarrollar el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS			
Perspectivas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
FINANZAS Y MERCADO	1. Rentabilidad	Ingresos menos costos y gastos operacionales	Mensual	Estados financieros	10%
	2. % de clientes que se han convertido en nuevos socios.	% de nuevos socios	Trimestral	Estados financieros	70%
	3. % de participación en el mercado con servicios innovadores	% de ingresos obtenidos por la prestación de servicios innovadores en el mercado	Trimestral	Estados financieros	25%
	4. Créditos concedidos en el año comparados con la asignación presupuestaria	Cantidad en US\$ de créditos concedidos comparados con el presupuesto US\$ asignado para el año.	Trimestral	Estados financieros	40%
	5. % de créditos concedidos con la disminución de encaje	% de nuevos créditos concedidos con la disminución del encaje.	Trimestral	Estados financieros	5%
ENFOQUE AL CLIENTE	6. % de solicitudes de crédito revisadas	Cantidad de solicitudes de crédito revisadas contra el total de solicitudes	Mensual	Reporte de solicitudes de crédito	20%
	7. % de créditos concedidos	% de incremento de créditos concedidos	Mensual	Cartera de clientes	20%
	8. Nivel de aceptación del producto de crédito PYMES comparados contra los competidores	Encuestas de aceptación de los productos comparados contra el de los competidores	Mensual	Encuestas de percepción del producto	70%
	9. Nivel de créditos concedidos sin base	Promedio de número de créditos concedidos sin base	Trimestral	Reporte de créditos concedidos a los	200
	10. Satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Mensual	Encuestas de satisfacción al cliente	> 65%

OBJETIVOS					
ESTRATÉGIC	MEDIDAS				
Perspectivas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	11. Tiempo de ciclo de los servicios	Promedio en hrs del tiempo empleado en la prestación del servicio	Mensual	Reporte de tiempos	60 hrs
	12. % de productos y servicios conformes	% de cumplimiento de especificaciones del producto y servicio	Trimestral	Reportes de calidad	60%
	13. % de ingresos percibidos con la automatización de los nuevos procesos	Cantidad en US\$ de los servicios con nuevos procesos automatizados contra el total de los servicios prestados	Semestral	Reporte de servicios prestados	0%
	14. % de servicios que requieren proceso de mejora	% de servicios que requieren mejora contra el total de los servicios	Semestral	Reporte de procesos de mejora	0%
	15. Nivel de créditos concedidos a la comunidad	Número de créditos concedidos por sector productivo	Semestral	Reporte de créditos concedidos a los	1 mil
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	16. % de empleados capacitados por competencias	% de empleados capacitados por competencias contra el total de empleados	Trimestral	Reportes de capacitación	20%
	17. Rotación del personal	Cantidad de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados	Trimestral	Reporte de número empleados	10%
	18. Nivel de satisfacción del personal en su cargo	% de satisfacción del personal en su lugar de trabajo	Semestral	Encuestas de clima laboral	70%
	19. % de cumplimiento de metas	Cantidad de metas cumplidas por departamento contra el total de metas	Trimestral	Plan Estratégico	75%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	METAS			
Perspectivas	KPI's	Meta Dic 2,015	Meta Dic 2,012	Variaciones 	Responsable de Meta
FINANZAS Y MERCADO	1. Rentabilidad	> 35%	> 20%	10% / 20%	Gerente General
	2. % de clientes que se han convertido en nuevos socios.	> 85%	> 75%	70% / 75%	Gerente General
	3. % de participación en el mercado con servicios innovadores	> 50 %	> 35 %	25 % / 35 %	Gerente General
	4. Créditos concedidos en el año comparados con la asignación presupuestaria	> 60 %	> 45 %	40 / 45 %	Subgerente Financiero
	5. % de créditos concedidos con la disminución de encaje	< 2 %	< 4 %	5 % / 4 %	Subgerente Financiero
ENFOQUE AL CLIENTE	6. % de solicitudes de crédito revisadas	> 35%	> 25%	20% / 30%	Subgerente Comercial
	7. % de créditos concedidos	> 35%	> 25%	20% / 30%	Subgerente Comercial
	8. Nivel de aceptación del producto de crédito PYMES comparados contra los competidores	> 95%	> 80%	75% / 95%	Subgerente Comercial
	9. Nivel de créditos concedidos sin base	> 500	> 300	200 / 350	Subgerente Comercial
	10. Satisfacción de los clientes	> 95 %	> 85 %	65 % / 85 %	Subgerente de Marketing

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	METAS			Responsable de Meta
		Meta Dic 2,015	Meta Dic 2,012	Variaciones 	
Perspectivas	KPI's				
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	11. Tiempo de ciclo de los servicios	< 36 hrs	< 48 hrs	60 / 40 hrs	Subgerente de Operaciones
	12. % de productos y servicios conformes	> 90 %	> 70 %	60 % / 75 %	Auditor Interno
	13. % de ingresos percibidos con la automatización de los nuevos procesos	60%	40%	20% / 50%	Subgerente de Tecnología
	14. % de servicios que requieren proceso de mejora	> 30 %	> 20 %	15 % / 30 %	Subgerente de Tecnología
	15. Nivel de créditos concedidos a la comunidad	> 5 mil	> 3 mil	1 / 3.5 mil	Subgerente de Marketing
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	16. % de empleados capacitados por competencias	> 80%	> 50%	40% / 70 %	Analista de RRHH
	17. Rotación del personal	< 5 %	< 8 %	5 % / 8 %	Analista de RRHH
	18. Nivel de satisfacción del personal en su cargo	> 90%	> 80 %	70% / 95 %	Analista de RRHH
	19. % de cumplimiento de metas	> 95%	> 85 %	75 % / 95 %	Analista de RRHH

## LISTA DE PROYECTOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE AMBATO

Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva
		(Categoría)
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management).	Crear un sistema de comunicación con el mercado con la finalidad de conocer, fidelizar y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	FINANZAS
2. Comité de socialización e innovación.	Crear un comité de socialización e innovación de productos y servicios a través del cual se valoren nuevas ideas para posteriormente ejecutar un plan comercial y de marketing.	FINANZAS
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos.	Establecer una plataforma informática que ayude a procesar información presupuestaria relacionada con la asignación de créditos y encaje.	FINANZAS
4. Solicitudes de crédito en línea	En el portal Web desarrollar un servicio electrónico que permita al cliente ingresar solicitudes de crédito en línea.	ENFOQUE AL CLIENTE
5. Servicio personalizado al sector PYMES	Implementar un cronograma de visitas personales a las pequeñas y medianas empresas para dar a conocer los productos de crédito PYMES.	ENFOQUE AL CLIENTE
6. Créditos sin base	Desarrollar un esquema de créditos sin base para determinar los montos y tiempos del producto de crédito.	ENFOQUE AL CLIENTE
7. Normas de cordialidad y atención al cliente	Focus group con los clientes para conocer el grado de satisfacción que perciben al recibir el servicio.	ENFOQUE AL CLIENTE
8. Optimización de tiempos de los servicios	Pruebas de análisis que permitan identificar y mejorar los procesos que retrasan la fluidez en la prestación de los servicios.	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
9. Automatización de procesos	Automatizar los procesos manuales mediante la implementación de un programa informático.	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
10. Comité de Mejora	Crear un Comité de Mejora que identifique los procesos que requieren un cambio o perfeccionamiento.	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
11. Créditos a la comunidad	Convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para brindar mayores oportunidades de crédito a la comunidad (sector PYMES).	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
12. Desarrollo Profesional	Contratar una empresa de capacitación y desarrollo profesional que ayude al personal a mejorar sus aptitudes requeridas para el puesto de trabajo.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
13. Trabajo en Equipo	Propiciar grupos de trabajo sinérgicos para el logro de la visión institucional, incentivando a la valoración del individuo como parte integral del entorno.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
14. Reconocimientos al personal	Crear el sentido de pertenencia del personal, a través de un plan de reconocimientos sociales, educativos y familiares.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		<b>MEDIOS</b>			
<b>Perspectivas</b>		<b>Iniciativas Estratégicas / Proyectos</b>	<b>Líder de Implementación</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
<b>FINANZAS Y</b>	<b>MERCADO</b>	1. Comité de socialización e innovación (#2)	Subgerente Financiero	ago-12	dic-13
<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>		2. Servicio personalizado al sector PYMES (#5)	Subgerente Comercial	dic-12	dic-13
<b>EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>		3. Comité de Mejora (#10)	Auditor Interno	jul-12	ene-13
<b>DESARROLLO DEL</b>	<b>RECURSO HUMANO</b>	4. Desarrollo Profesional (#12)	Analista de RRHH	sep-12	dic-13
		5. Trabajo en Equipo (#13)	Analista de RRHH	nov-12	may-13

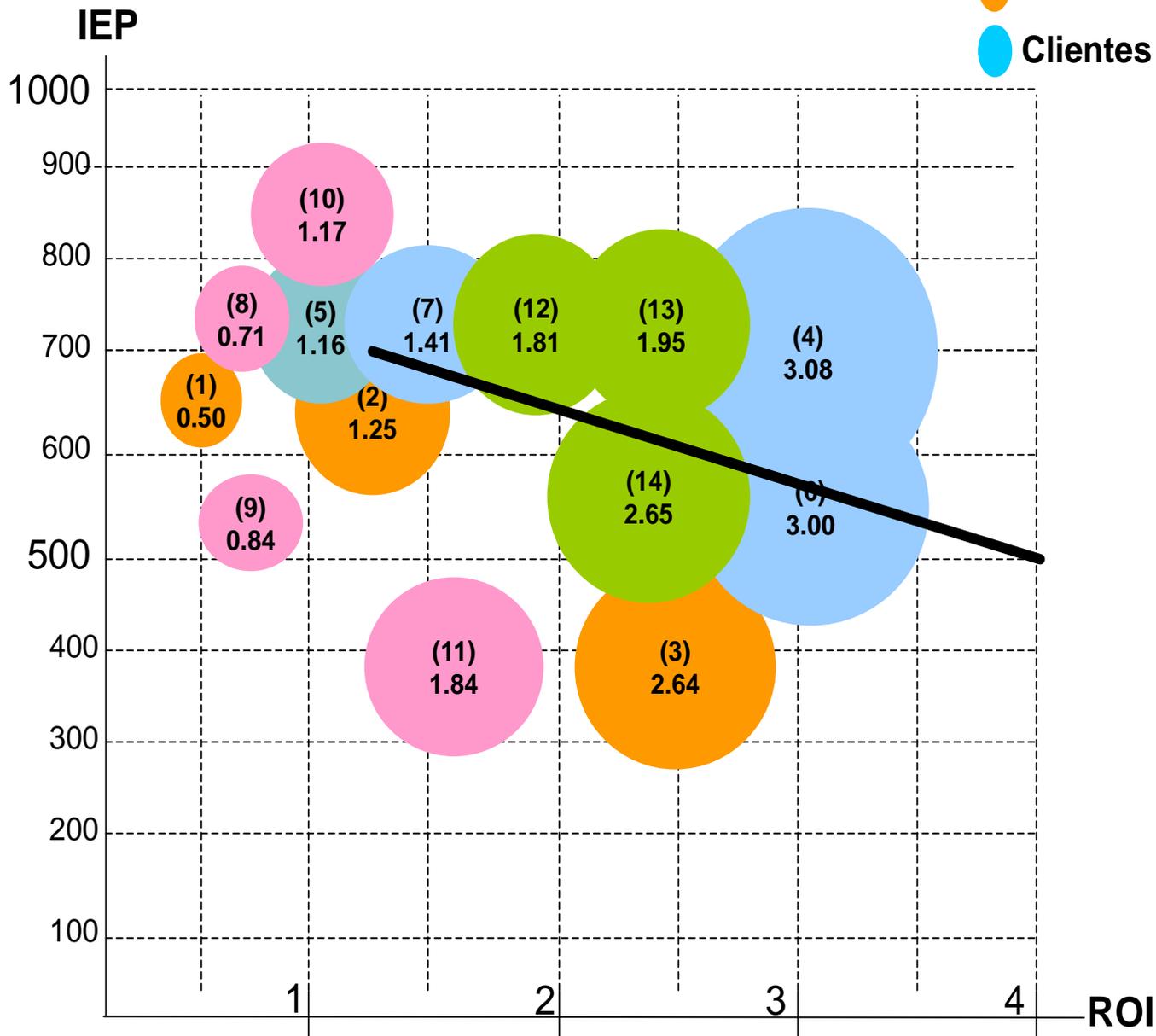
## PRIORIZACIÓN DEL IMPACTO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

Nombre del proyecto	Perspectiva (Categoría)	ROI (US \$) luego de costos	IEP
11. Créditos a la comunidad	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	1,84	470
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos.	FINANZAS	2,64	533
9. Automatización de procesos	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	0,84	572
14. Reconocimientos al personal	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	2,65	642
6. Créditos sin base	ENFOQUE AL CLIENTE	3,00	648
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management).	FINANZAS	0,50	658
13. Trabajo en Equipo	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	1,95	700
4. Solicitudes de crédito en línea	ENFOQUE AL CLIENTE	3,08	711
8. Optimización de tiempos de los servicios	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	0,71	745
2. Comité de socialización e innovación.	FINANZAS	1,25	748
12. Desarrollo Profesional	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	1,81	765
7. Normas de cordialidad y atención al cliente	ENFOQUE AL CLIENTE	1,41	777
10. Comité de Mejora	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	1,17	814
5. Servicio personalizado al sector PYMES	ENFOQUE AL CLIENTE	1,16	862

# Burbujas para Asegurar Priorización y Balance del Portafolio

## “Cooperativas de Ahorro y Crédito”

- Finanzas
- Procesos
- Clientes
- Intangible



# AUDITORÍA ESTRATÉGICA

La auditoría estratégica tiene como objetivo principal diagnosticar los proyectos escogidos en la planificación estratégica para conocer la posición administrativa, financiera y operativa actual de las cooperativas de ahorro y crédito y emitir un pronóstico de sus consecuencias; con el único fin de elaborar un plan de contingencia a futuro de ser necesario.

Se evaluará aquellos indicadores que permitan identificar las contribuciones al logro de los objetivos estratégicos y la relación con la misión de cada departamento responsable.

Dichos indicadores miden el cumplimiento de los objetivos en: actividades, programas especiales, procesos estratégicos y proyectos en ejecución.

# CONCLUSIONES

Hipótesis: “La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato, genera una inconformidad en la percepción del cliente”.

En esta investigación se han desarrollado encuestas, entrevistas, análisis de los resultados, evaluación de políticas y servicios del sistema financiero y análisis del FODA; con el propósito de verificar que la inadecuada prestación de los servicios financieros ocasiona descontento entre socios y/o clientes del cantón Ambato. Por lo que se puede concluir que la Hipótesis antes mencionada ha sido comprobada y aceptada de acuerdo al método estadístico de CHI-CUADRADO en donde se consideró dos atributos de las encuestas: satisfacción de las necesidades y calidad del servicio.

# CONCLUSIONES

Con un 52,47% los socios y/o clientes califican como lento el servicio prestado por las entidades financieras en estudio, y en un 56,36% rara vez satisface sus necesidades; este antecedente evidencia la deficiente planificación e inadecuada administración de los recursos humanos y financieros de las cooperativas.

Se determinó que el 99,48% de los usuarios del sector cooperativista confían en que su dinero se encuentra seguro, esto muestra el prestigio y la solidez que tienen las cooperativas de la ciudad de Ambato.

Las radios locales con un 47,20% representan el medio de comunicación de mayor preferencia con que los socios y/o clientes se informan de los servicios que ofrecen las cooperativas, constituyéndose en la base fundamental de difusión.

# CONCLUSIONES

Estratégicamente se identificó que la utilización de ciertos factores externos e internos coadyuva al eficiente manejo administrativo y financiero de las cooperativas; tales como: personal profesional y competente, alianzas estratégicas, publicidad de productos y servicios financieros, políticas de control, entre otros.

Las cooperativas manejan diferentes políticas administrativas y financieras de acuerdo al medio en el cual se desenvuelven, generando de este modo una diversidad de propuestas de productos y servicios financieros con el propósito de obtener mayor cobertura y/o participación en el mercado. Ello conlleva también a la necesidad de mejoramiento continuo en planificación, competitividad, estrategia y competencia del personal, para poder brindar un mejor servicio a socios y/o clientes.

# RECOMENDACIONES

Con la aceptación de la Hipótesis, se recomienda la realización de la propuesta de una Planificación Estratégica para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato planteada en el presente proyecto, considerando ciertos aspectos que facilitarían la ejecución, tales como:

Definir o redefinir el horizonte a donde se encaminarán las cooperativas mediante formulación de la visión, la misma que debe ser clara y objetiva.

Identificar los escenarios internos representados en los procesos y procedimientos que se emplean en las cooperativas, como punto de partida para el análisis sus fortalezas y debilidades.

# RECOMENDACIONES

Fijar retos estratégicos realizables como: Innovación tecnológica, Calidad en los productos y servicios, Accesibilidad a créditos, Precios competitivos, Desarrollo personal, Cobertura, Costos de los productos y servicios, que generen valor y diferenciación en el mercado financiero.

Establecer objetivos estratégicos medibles y cuantificables para encaminar a las instituciones financieras a la consecución de los mismos, y que mejoren la calidad del servicio.

Diseñar proyectos que permitan maximizar el retorno de la inversión en el uso de los recursos: financieros, materiales, humanos.

# RECOMENDACIONES

Fomentar en los colaboradores de las cooperativas una cultura de ejecución que asegure la realización de acciones concretas y la toma de decisiones oportunas; fundamentales para implementar la estrategia y ganar una ventaja competitiva.

Revisar periódicamente el plan estratégico para ajustarlo las veces que sea necesario con la finalidad de obtener mejores y mayores beneficios, así como también brinda un excelente servicio a la colectividad y contribuir al desarrollo socio-económico del cantón Ambato y de la provincia de Tungurahua.



**GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN**