

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**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.**

PROYECTO II DE GRADO

**AUTOR: ING. JULIANA LISSETTE GUERRERO LÓPEZ
ING. CHRISTIAN FERNANDO MANOBANDA PINTO**

**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE**

**MASTER EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

LATACUNGA 2013

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCION PYMES V**

APROBACIÓN DEL TUTOR

A petición de los interesados, señor Ing. Christian Fernando Manobanda Pinto y señora Ing. Juliana Lissette López Guerrero, certifico que los mencionados maestrantes, han presentado todos los requerimientos pertinentes del proyecto II titulado "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". En tal virtud, este proyecto ha sido guiado y revisado periódicamente, cumplimiento normas estatutarias establecidas en la ESPE y en el reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

.....
DIRECTORA DEL PROYECTO II
Ing. Elisabeth Jiménez

Latacunga, mayo del 2013

CERTIFICACIÓN

En mi condición de Directora del Proyecto de Grado de Maestría en Gestión de Empresas Mención Pequeñas y Medianas Empresas, certifico que los alumnos maestrantes: Ing. Juliana Lissette Guerrero López e Ing. Christian Fernando Manobanda Pinto, han desarrollado el proyecto de grado: “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” aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica y que estuvieron bajo mi supervisión.

Atentamente,

.....

DIRECTORA DEL PROYECTO II

Ing. Elisabeth Jiménez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PYMES
V PROMOCIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ing. Juliana Lissette Guerrero López,
Ing. Christian Fernando Manobanda Pinto

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado: “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” ha sido desarrollado con base a una investigación integral, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de nuestra propia autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos de su contenido, veracidad y alcance científico del presente proyecto de grado.

Latacunga, mayo del 2013

Ing. Juliana Guerrero López

Ing. Christian Manobanda Pinto

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PYMES
V PROMOCIÓN

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros:

JULIANA LISSETTE GUERRERO LÓPEZ,
CHRISTIAN FERNANDO MANOBANDA PINTO

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado: "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" cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

JULIANA LISSETTE GUERRERO LÓPEZ_____

CI. No. 180358882-9

CHRISTIAN FERNANDO MANOBANDA PINTO_____

CI. No. 180336630-9

Latacunga, mayo del 2013

Latacunga, mayo del 2013

ELABORADO POR:

Ing. Juliana Lissette Guerrero L. Ing. Christian F. Manobanda P.

APROBADO POR:

Ing. Galo Vásquez
COORDINADOR MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PYMES V PROMOCIÓN

CERTIFICADO POR:

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO ACADÉMICO

Dedicatoria

Dedicamos la presente tesis a nuestra hija Valentina, el angelito más bello del mundo que siempre nos acompaña y que fue la inspiración y fortaleza para cumplir con esta meta trazada.

Christian y Juliana

Agradecimiento

Nuestro testimonio de gratitud y reconocimiento a los representantes de las distintas cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato por la colaboración brindada para el desarrollo de la presente tesis.

De forma especial se agradece a la directora de Tesis por todo el apoyo brindado para la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	1
1 Título.....	1
1.1 Descripción resumida del proyecto.....	1
1.2 Justificación en importancia.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES E IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS.....	5
2.1 Reseña histórica del sector cooperativista.....	5
2.2 Principios Operacionales.....	7
2.3 Funcionamiento de las cooperativas.....	9
2.4 Estructura organizacional.....	12
CAPÍTULO III: ANÁLISIS FODA.....	29
3.1. Elaboración de la matriz FODA.....	29
3.1.1 Fortalezas.....	29
3.1.2 Oportunidades.....	30
3.1.3 Debilidades.....	31
3.1.4 Amenazas.....	31
3.2 Análisis del medio ambiente externo (Oportunidades y Amenazas).....	32
3.3 Análisis del medio ambiente interno (Fortalezas y Debilidades).....	33
3.4 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	34
3.4 Descripción de las estrategias.....	36
3.5 Descripción de las tácticas.....	38
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y SERVICIOS FINANCIEROS.....	46
4.1 Análisis de la situación real de las cooperativas de ahorro y crédito.....	46
4.2 Cálculo de la muestra.....	58
4.3 Aplicación de encuestas y entrevistas.....	59

4.4	Indicadores de gestión.....	59
4.5	Análisis de los servicios financieros.....	62
4.5.1	Determinación de los servicios disponibles.....	62
4.5.2	Análisis de la rentabilidad de los servicios financieros.....	65
4.6	Análisis de las políticas financieras.....	76
4.6.1	Determinación de las políticas vigentes.....	76
4.7	Análisis de las expectativas del socio y/o cliente.....	82
4.7.1	Determinación de las necesidades.....	82
4.7.2	Identificación de las dimensiones de calidad	84
4.7.3	Análisis del cumplimiento de las dimensiones de calidad.....	86
4.8	Resultados de la evaluación	86
	CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	89
5.1	Presentación de los resultados obtenidos en la investigación.....	89
5.2	Análisis e interpretación de resultados.....	89
5.3	Informe de Investigación.....	115
5.4	Verificación de hipótesis.....	119
	CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	121
6.1	Objetivo de la propuesta.....	121
6.2	Justificación de la propuesta.....	121
6.3	A quién va dirigida la propuesta	122
6.4	Contenido y presentación de la propuesta.....	122
6.4.1	Introducción.....	122
6.4.2	Desarrollo de la propuesta.....	122
6.4.3	Visión del sector cooperativo.....	123
6.4.4	Misión del sector cooperativo.....	123
6.4.5	Principios y valores.....	124
6.4.6	Identificación de los escenarios internos.....	124
6.4.7	Retos Estratégicos.....	126
6.5	Estudio de factibilidad para la implementación de la propuesta.....	127
6.6	Plan estratégico.....	129
6.7	Foco estratégico.....	131

6.8 Operacionalización de la estrategia a través de Matrices 3Ms.....	136
6.9 Alineamiento estratégico.....	138
6.10 Análisis de ROI (Retorno de la inversión).....	152
6.11 Cultura de ejecución y agilidad organizacional.....	157
6.12 Refinamiento.....	158
6.13 Auditoría estratégica.....	159
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
7.1 Conclusiones.....	165
7.2 Recomendaciones.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	169
LINKOGRAFÍA.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz FODA.....	29
Tabla 3.2 Factores externos claves	33
Tabla 3.3 Factores internos claves.....	34
Tabla 3.4 Matriz de posición estratégica.....	35
Tabla 3.5 Estrategias matriz FODA.....	37
Tabla 3.6 Descripción de táctica 1.....	39
Tabla 3.7 Descripción de táctica 2.....	40
Tabla 3.8 Descripción de táctica 3.....	41
Tabla 3.9 Descripción de táctica 4.....	42
Tabla 3.10 Descripción de táctica 5.....	43
Tabla 3.11 Descripción de táctica 6.....	44
Tabla 3.12 Descripción de táctica 7.....	45
Tabla 4.1 Cálculo de la muestra.....	59
Tabla 4.2 Servicios financieros de las cooperativas.....	63
Tabla 4.3 Ingresos de los servicios financieros.....	66
Tabla 4.4 Rentabilidad de los servicios.....	66
Tabla 4.5 Ingresos porcentuales de los servicios financieros.....	68
Tabla 4.6 Rentabilidad de los servicios de la 29 de Octubre.....	68
Tabla 4.7 Rentabilidad de los servicios de la Oscus.....	69
Tabla 4.8 Rentabilidad de los servicios de la San Francisco.....	70
Tabla 4.9 Rentabilidad de los servicios de la Mushuc Runa.....	71
Tabla 4.10 Rentabilidad de los servicios del Sagrario.....	72
Tabla 4.11 Rentabilidad de los servicios de Codesarrollo.....	73
Tabla 4.12 Rentabilidad de los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	74
Tabla 4.13 Rentabilidad de los servicios de la Cacpe Pastaza.....	75
Tabla 4.14 Tasas de interés	81
Tabla 4.15 Tasas de interés de las cooperativas de ahorro y crédito.....	82
Tabla 5.1 Lugar donde vive el cliente o socio.....	89

Tabla 5.2 Tiempo que es cliente de la cooperativa.....	90
Tabla 5.3 Factores para ser socio de la cooperativa.....	91
Tabla 5.4 Servicios que utiliza de la cooperativa.....	93
Tabla 5.5 Satisfacción de las necesidades financieras del cliente.....	94
Tabla 5.6 Razones por las que nunca o rara vez se satisfacen las necesidades.....	95
Tabla 5.7 Atención del personal de la cooperativa.....	96
Tabla 5.8 Medios de difusión de los servicios.....	97
Tabla 5.9 Frecuencia de la publicidad y promociones.....	98
Tabla 5.10 Servicio de la cooperativa.....	99
Tabla 5.11 Seguridad del dinero en la cooperativa.....	100
Tabla 5.12 Seguridad del dinero en la cooperativa.....	101
Tabla 5.13 Utilización del servicio call center.....	102
Tabla 5.14 Utilización del call center.....	103
Tabla 5.15 Infraestructura adecuada de la cooperativa.....	104
Tabla 5.16 Infraestructura de las cooperativas.....	104
Tabla 5.17 Servicios financieros.....	106
Tabla 5.18 Políticas financieras.....	107
Tabla 5.19 Indicadores de gestión.....	108
Tabla 5.20 Impacto de los indicadores en la eficiencia de los resultados...110	
Tabla 5.21 Evaluación de las expectativas y necesidades de los clientes..111	
Tabla 5.22 Presupuesto anual y medios de comunicación.....	112
Tabla 5.23 Capacitación al personal de atención al cliente.....	113
Tabla 5.24 Objetivos estratégicos.....	114
Tabla 5.25 Dimensiones de calidad.....	115
Tabla 6.1 Objetivos estratégicos perspectiva finanzas y mercado – enfoque al cliente.....	137
Tabla 6.2 Objetivos estratégicos efectividad organizacional – recurso humano.....	138
Tabla 6.3 Medición finanzas y mercado - enfoque al cliente.....	140

Tabla 6.4 Medición efectividad organizacional – desarrollo recurso humano.....	141
Tabla 6.5 Metas finanzas y mercado - enfoque al cliente.....	142
Tabla 6.6 Metas efectividad organizacional – desarrollo recurso humano.....	143
Tabla 6.7 Lista de proyectos de las cooperativas de ahorro y crédito.....	146
Tabla 6.8 Matriz de priorización de proyectos de finanzas y mercado.....	147
Tabla 6.9 Matriz de priorización de proyectos de enfoque al cliente.....	148
Tabla 6.10 Matriz de priorización de proyectos de efectividad organizacional.....	149
Tabla 6.11 Matriz de priorización de proyectos de desarrollo recurso humano.....	150
Tabla 6.12 Medios perspectivas estratégicas proyectos.....	151
Tabla 6.13 Información ROI - IEP proyectos.....	153
Tabla 6.14 Priorización del impacto estratégico del proyecto.....	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Organigrama estructural.....	13
Gráfico 3.1 Posición estratégica.....	36
Gráfico 4.1 Rentabilidad de los servicios.....	67
Gráfico 4.2 Rentabilidad de los servicios de la 29 de Octubre.....	69
Gráfico 4.3 Rentabilidad de los servicios de la Oscus.....	70
Gráfico 4.4 Rentabilidad de los servicios de la San Francisco.....	71
Gráfico 4.5 Rentabilidad de los servicios de la Mushuc Runa.....	72
Gráfico 4.6 Rentabilidad de los servicios del Sagrario.....	73
Gráfico 4.7 Rentabilidad de los servicios de Codesarrollo.....	74
Gráfico 4.8 Rentabilidad de los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato.....	75
Gráfico 4.9 Rentabilidad de los servicios de la Cacpe Pastaza	76
Gráfico 5.1 Lugar donde vive el cliente o socio.....	90
Gráfico 5.2 Tiempo que es cliente de la cooperativa.....	91
Gráfico 5.3 Factores para ser socio de la cooperativa.....	92
Gráfico 5.4 Servicios que utiliza de la cooperativa.....	93
Gráfico 5.5 Satisfacción de las necesidades financieras del cliente.....	94
Gráfico 5.6 Razones por las que nunca o rara vez se satisfacen las necesidades.....	95
Gráfico 5.7 Atención del personal de la cooperativa.....	96
Gráfico 5.8 Medios de difusión de los servicios.....	97
Gráfico 5.9 Frecuencia de la publicidad y promociones.....	98
Gráfico 5.10 Servicio de la cooperativa.....	99
Gráfico 5.11 Seguridad del dinero en la cooperativa.....	100
Gráfico 5.12 Seguridad del dinero en la cooperativa.....	101
Gráfico 5.13 Utilización del servicio call center.....	102
Gráfico 5.14 Utilización del call center.....	103
Gráfico 5.15 Infraestructura adecuada de la cooperativa.....	104
Gráfico 5.16 Infraestructura de las cooperativas.....	105

Gráfico 5.17 Servicios financieros.....	106
Gráfico 5.18 Políticas financieras.....	107
Gráfico 5.19 Indicadores de gestión.....	109
Gráfico 5.20 Impacto de los indicadores en la eficiencia de los resultados.....	110
Gráfico 5.21 Evaluación de las expectativas y necesidades de los clientes.....	111
Gráfico 5.22 Presupuesto anual y medios de comunicación.....	112
Gráfico 5.23 Capacitación al personal de atención al cliente.....	113
Gráfico 5.24 Objetivos estratégicos.....	114
Gráfico 5.25 Dimensiones de calidad.....	115
Gráfico 6.1 Identificación de escenarios de las cooperativas.....	125
Gráfico 6.2 Procesos internos de las cooperativas.....	125
Gráfico 6.3 Metodología de gestión empresarial basado en el Balanced Scorecard.....	131
Gráfico 6.4 Innovación estratégica.....	133
Gráfico 6.5 Mapa estratégico.....	135
Gráfico 6.6 Pirámide de despliegue de los objetivos.....	136
Gráfico 6.7 Representación de burbujas ROI proyectos.....	155
Gráfico 6.8 Burbujas para asegurar priorización.....	156
Gráfico 6.9 Burbujas para asegurar priorización y balance del portafolio.....	157

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cálculo de la muestra.....	173
Anexo 2. Formato de encuesta.....	177
Anexo 3. Formato entrevista.....	179
Anexo 4. Verificación de la hipótesis.....	181
Anexo 5. Priorización de proyectos.....	194
Anexo 6. Cálculos análisis ROI.....	203

RESUMEN

Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Ambato tienen como objetivo primordial el servir a la comunidad a través de la prestación de servicios financieros de los más altos estándares de calidad; comprometidos con el desarrollo socio económico del país.

La presente investigación se realizó durante el año 2012 cuyo propósito fue investigar los índices de gestión y diseñar una propuesta de mejora en los procesos internos de la satisfacción del cliente.

Al realizar el análisis mediante las encuestas se llegó a determinar y comprobar la hipótesis en la que se afirma que una deficiente prestación de servicios genera una inconformidad en la percepción de los socios y/o clientes; ya que rara vez se satisfacen las necesidades financieras debido al difícil acceso a préstamos, los costos elevados y el servicio lento a pesar del buen trato del personal de las cooperativas.

A través de la propuesta de mejoramiento se diseñó un plan estratégico en donde se establecieron indicadores claves de desempeño, objetivos y metas que se emplearán para la ejecución del portafolio de proyectos que permitirá mostrar la intención y dirección estratégica utilizadas en las entidades financieras para garantizar la identificación de los aspectos críticos y mejorar los resultados obtenidos.

Entre los proyectos más viables se puede mencionar el comité de mejora, servicios personalizados PYMES, normas de cordialidad y atención al cliente que serán utilizados para mejorar el rendimiento financiero que posteriormente será evaluado a través de la auditoría estratégica para la toma de futuras decisiones del nivel directivo.

SUMMARY

The credit unions regulated by the Superintendency of Banking and Insurance of the city of Ambato are primarily intended to serve the community through the provision of financial services of the highest quality standards, committed to socio-economic development the country.

This research was conducted during 2012 whose purpose was to investigate the levels of management and design a proposal for improvement in internal processes of customer satisfaction.

When performing analysis using surveys and it was determined to check the hypothesis which states that poor services creates a disagreement in the perception of partners and / or customers, and rarely meet the financial needs due the difficult access to credit, high costs and slow service despite a good deal of cooperative staff.

Through the improvement proposal we designed a strategic plan which set key performance indicators, objectives and targets to be used for the implementation of project portfolio that will show the intent and strategic direction used in financial institutions to ensure identification of critical issues and improve the results.

Among the most viable projects can be mentioned improvement committee, personalized services PYMES, standards and customer service friendliness that will be used to improve financial performance which will then be evaluated through the strategic audit for future decision making level management.

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. Título

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.

1.1 Descripción resumida del proyecto

Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros dedicadas a ofertar productos y servicios financieros a la sociedad, no cuentan con un estudio en el cual se pueda evidenciarlos y valorarlos eficientemente.

La presente investigación analizará el período 2011 y perspectivas del año 2012 en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato; cuyo propósito será el identificar los productos, evaluar la percepción que tiene el cliente y, las políticas financieras que poseen las cooperativas, analizar e interpretar los resultados, definir las estrategias de difusión e información que emplean las cooperativas para ofertar sus servicios, y plantear una propuesta de mejoramiento en la prestación de los servicios financieros.

Con el estudio del problema de investigación se puede determinar como hipótesis que la deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la percepción del cliente.

Para la obtención de los datos necesarios en la investigación, se analizará varios documentos del sector financiero y de las cooperativas de ahorro y

crédito que serán objeto del estudio, en donde además se aplicarán entrevistas y encuestas.

Se comprobará la hipótesis cualitativa de forma empírica a través de métodos estadísticos.

No realizar investigaciones que identifiquen las necesidades financieras de los clientes, la escasa o deficiente promoción de los servicios, la falta de capacitación de los colaboradores, y las inadecuadas políticas internas de las cooperativas de ahorro y crédito, son algunas de las causas que impiden valorar adecuadamente la percepción que tienen los socios y/o clientes de la prestación de los servicios de dichas organizaciones.

Es así que para el presente proyecto se plantea una propuesta para mejorar los procedimientos empleados actualmente en la prestación y difusión de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato, en donde se definirá: estrategias, funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de las instituciones; con la finalidad de brindar productos y servicios de calidad.

1.2 Justificación en importancia

Las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, cuyo objeto social es el prestar servicios financieros a sus socios y/o clientes, se encuentran conforme transcurre el tiempo frente al desafío de permanecer en el mercado; obligando de este modo al sector cooperativista a desarrollar nuevos productos y servicios; así como también mejorar el trato al cliente.

Dichas entidades financieras vienen acarreado dificultades al prestar sus servicios, originando que en mucho de los casos se pierda un cliente al no

satisfacer sus necesidades; por tal motivo es necesario investigar y analizar los orígenes del problema.

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 de ahorro y crédito, ya que, de esta forma se podrá determinar qué aspectos son más relevantes en cuanto a su percepción; los mismos que ayudarán a las organizaciones a establecer mecanismos necesarios para promocionar sus productos y servicios.

Se dispone de todas las facilidades y la cooperación de directivos y personal de servicio al cliente de las cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de recopilar información necesaria para llevar a cabo la investigación; que servirá para el desarrollo del presente proyecto.

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 el cuál se desempeña, en tal virtud se ve obligada a desarrollar estrategias que coadyuven de cierta forma a captar la atención de sus socios y/o clientes. Es así que se hace indispensable analizar y mejorar la prestación de los servicios financieros, mismos que proporcionarán información idónea para el diseño de un plan de acción, monitoreo y control de gestión; en el que consten procedimientos eficientes que encaminen a la organización a obtener mayores beneficios, en post del crecimiento y progreso del sector cooperativista y de la comunidad ambateña.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

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

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar el marco teórico e identificar los productos que tienen las cooperativas de ahorro y crédito.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cooperativas financieras del cantón Ambato.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los socios y/o clientes frente a las políticas y servicios financieros que disponen las cooperativas de ahorro y crédito, mediante un estudio de mercado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos de la investigación.
- Plantear una propuesta de mejoramiento en la prestación de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES E IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS

2.1 Reseña histórica del sector cooperativista

La cooperación ha estado presente en la historia de la humanidad desde las primeras civilizaciones. Es así que el movimiento cooperativista surge en la época de la revolución industrial en donde los grandes cambios tecnológicos, sociales y culturales acarearon varias dificultades para la llamada clase obrera quienes tuvieron que soportar la desigualdad económica, motivo por el cual decidieron organizarse y a través de sus esfuerzos derrocar a la burguesía del poder e instaurar un nuevo sistema social.

Durante este período los obreros pasaron por distintas etapas, primero al trabajar como asalariados y luego para reconocerse y crear cooperativas que protejan a sus socios; este proceso fue gradual y complejo.

Las cooperativas se convierten en modelos solidarios y en una alternativa para resolver los problemas de empleo y de redistribución de la riqueza de los grupos económicos más vulnerables.

Con el surgimiento de las cooperativas, el desarrollo del movimiento cooperativista es considerado un sistema socioeconómico basado en la autonomía de las unidades que lo integran, que promueve la organización de las personas cuyo objetivo es satisfacer sus necesidades mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

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 directa o indirecta de agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas y/o privadas ya sean estos últimos religiosos, voluntarios extranjeros o algunos profesionales a título personal encargados por alguna organización de carácter político o social. Es primordial indicar que las acciones positivas desarrolladas por los gremios, sindicatos de trabajadores y organizaciones clasistas efectuadas en el transcurso de este proceso fueron de vital trascendencia para la sociedad.

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 concederlos.

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
- Educación continua

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.

Es así que para el desarrollo de este proyecto es importante mencionar a las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato que son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

- 29 de Octubre
- Oscus
- San Francisco
- Mushuc Runa
- Cámara de Comercio de Ambato
- El Sagrario
- Codesarrollo
- Cacpe Pastaza

2.2 Principios Operacionales

Los principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito se basan en la filosofía de cooperación, igualdad, equidad y solidaridad; valores que servirán para mejorar la calidad de vida para sí mismos y para la comunidad.

- **Adhesión abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de hacer uso de sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- **Control democrático**

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones gestionadas democráticamente por los socios de iguales derechos de voto (un socio, un voto), los cuales participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones sin importar el monto de sus ahorros, depósitos o el volumen de las transacciones. Cabe acotar que las personas elegidas para representar las cooperativas son responsables ante los socios.

- **Participación económica de los miembros**

Los socios contribuyen en el incremento del capital y lo gestionan de forma democrática; parte de ese capital es propiedad común de la institución ya que se asignan los excedentes a su crecimiento empresarial y cuyos socios reciben una compensación, limitada sobre el capital entregado; beneficiando así en proporción a sus operaciones y a otras actividades aprobadas.

- **Autonomía e independencia**

Todo proceso que conlleve la firma de acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, se efectuaran en los términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan su independencia y autonomía.

- **Educación, entrenamiento e información**

Las cooperativas promueven activamente la educación y la formación de sus socios, representantes, directivos y empleados en los principios económicos, sociales, democráticos y de solidaridad que puedan contribuir de forma eficaz al engrandecimiento de la entidad.

- **Asociación entre cooperativas**

De acuerdo con la práctica de integración entre Cooperativas de ahorro y crédito, estas colaboran eficientemente unas con otras para fortalecer el movimiento cooperativo que trabaja con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Compromiso con la comunidad**

Estas entidades laboran día tras día para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios que proporcionen varios servicios a todas las personas que lo necesiten y los puedan usar.

2.3 Funcionamiento de las cooperativas

La Constitución de la República, en su artículo 311, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito que posibiliten el acceso al crédito a los sectores de la economía popular que han sido excluidos, convirtiéndose así en un elemento dinamizador de la economía nacional.

Estas cooperativas se rigen a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento que son controladas y vigiladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser de primer o segundo piso; las de primer piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros; las de segundo piso únicamente pueden efectuar intermediación financiera con las Cooperativas de ahorro y crédito de primer piso.

Se entienden por intermediación financiera con el público aquellas cooperativas que captan recursos mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios, de terceros, de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales¹ con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros conexos.

Para su funcionamiento, las cooperativas deberán estar formadas por un mínimo de cincuenta personas y la reducción del número de socios será causal de liquidación forzosa.

No podrán participar como socios en la constitución de una cooperativa, las instituciones del sistema financiero privado o público, del mercado de valores, del sistema de seguros privados y de seguridad social.

Las cooperativas serán administradas por sus socios, los cuales tienen derecho a elegir y ser elegidos democráticamente como directivos en los organismos de gobierno, administración y vigilancia integrados por la asamblea general, el consejo de administración y el consejo de vigilancia.

La asamblea general es la máxima autoridad y sus resoluciones son obligatorias para todos; formados por un número no menor de veinte ni mayor de cincuenta.

El consejo de administración es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa y estará constituido por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes.

¹ Conjunto de bienes, derechos y obligaciones que dispone una empresa.

a. html.rincondelvago.com

El consejo de vigilancia ejerce el control interno de la cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos. El consejo de vigilancia estará compuesto por tres vocales.

Los directivos, funcionarios, empleados y trabajadores, así como los contratados por servicios profesionales, no podrán ser representantes.

Son de exclusiva responsabilidad de los entes de representación de las cooperativas la fijación de los gastos de operación, administración y funcionamiento, para lo cual destinarán recursos suficientes y acordes con las necesidades y tamaño.

El capital social de las cooperativas estará constituido por las aportaciones en dinero efectuadas por sus socios, representadas en los certificados de aportación, de los cuales se llevará un registro actualizado. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento del capital social de la cooperativa.

La administración de las cooperativas entrega a sus socios y terceros, productos y servicios financieros que permitan a la institución cubrir adecuadamente sus costos operativos y obtener excedentes que le permitan sostenerse y perdurar en el tiempo.

Las cooperativas están sujetas a las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia; en lo no previsto por dicho Catálogo, se aplicarán en su orden las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y, de no existir normativa en las dos anteriores, se emplearán las NICs².

² Normas Internacionales de Contabilidad

b. www.monografias.com

Cada una de estas cooperativas pueden adoptar políticas internas de control para administrar adecuadamente sus riesgos financieros³ y operacionales, con respecto al manejo, destino y diversificación del crédito y de las inversiones, la administración de la liquidez y las normas sobre las tasas de interés⁴, estas políticas son aprobadas por el Consejo de Administración y sobre su cumplimiento deben informar las auditorías interna y externa.

2.4 Estructura organizacional

Es indispensable conocer la estructura organizacional para empezar a investigar los índices de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ambato.

³ Posibilidad de que ocurra un evento que ocasione consecuencias financieras negativas.

c. es.wikipedia.org

⁴ Precio que se paga por el uso del dinero, durante un período de tiempo.

d. www.misrespuestas.com

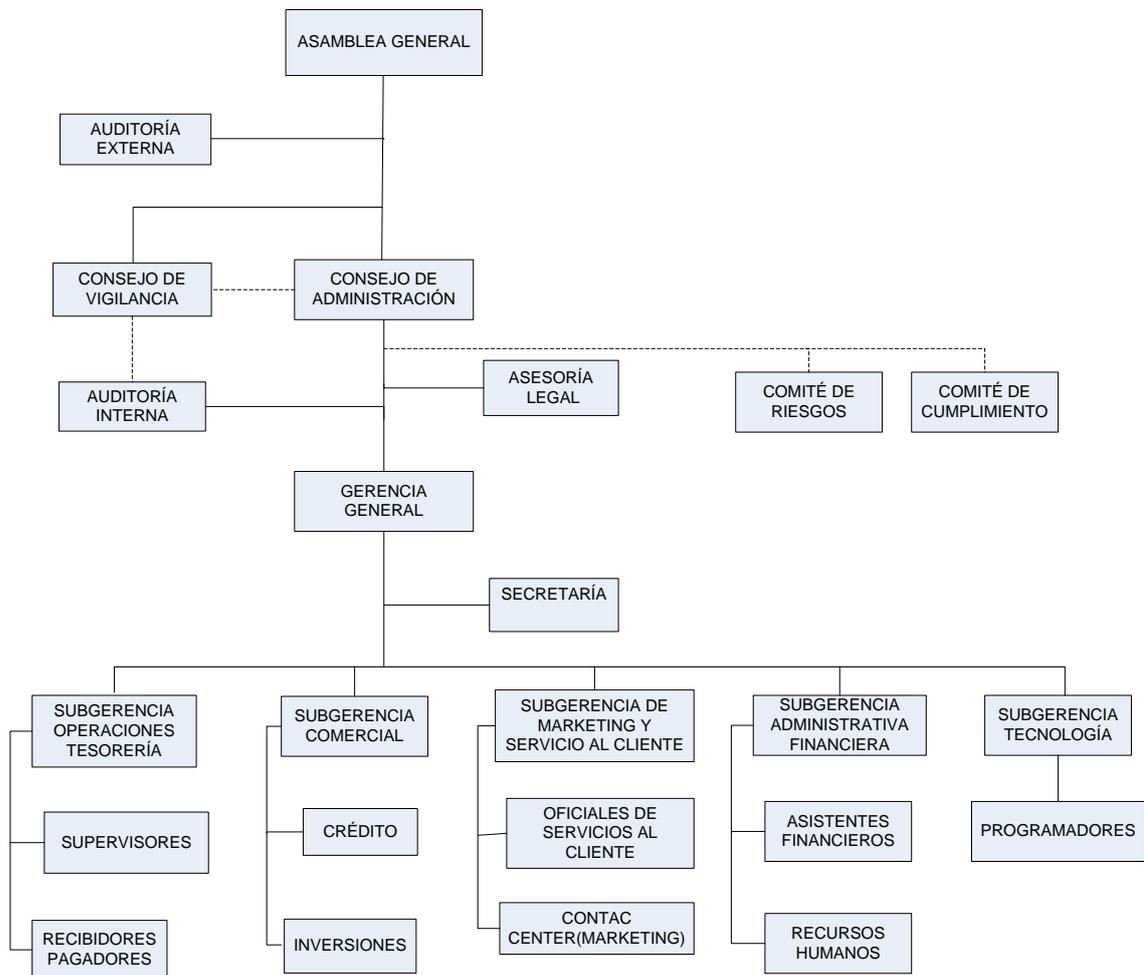


Gráfico 2.1 Organigrama estructural

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Las atribuciones y deberes que recaen sobre los principales niveles de la estructura organizacional de las cooperativas se especifican a continuación:

Asamblea general

Principales atribuciones y deberes:

- Conocer y resolver las reformas del estatuto, distribución de los excedentes, informes de los consejos de administración, vigilancia, auditoría interna y externa.

- Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración y de vigilancia.
- Designar al auditor externo e interno de las listas de personas calificadas por la Superintendencia.
- Reglamentar el pago de dietas y gastos de transporte, alimentación y hospedaje para los miembros de los consejos de administración y de vigilancia.

Consejo de administración:

Principales atribuciones y deberes:

- Dictar las políticas, los reglamentos internos y de crédito.
- Aprobar el plan estratégico, plan operativo, presupuesto y las principales políticas de la entidad.
- Presentar para conocimiento y resolución de la asamblea general los estados financieros y el informe de labores del consejo.
- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la cooperativa ante sus riesgos de operación.
- Conocer los informes que presente el gerente general sobre la situación financiera de la cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio.

Consejo de Vigilancia

Principales atribuciones y deberes:

- Controlar, supervisar e informar al consejo de administración acerca de los riesgos que pueden afectar a la cooperativa.
- Velar por el cumplimiento de las recomendaciones técnicas de las auditorías interna y externa y de las disposiciones emanadas por la Superintendencia.
- Controlar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas establecidas y asegure la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna.
- Vigilar que los actos y contratos que realice el consejo de administración y la gerencia se ajusten a las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

Gerente General

Principales atribuciones y deberes:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Presentar al consejo de administración para su respectiva aprobación el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones de la asamblea general y del consejo de administración, así como de las recomendaciones que emita la Superintendencia y el consejo de vigilancia.

- Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, Superintendencia y otras instituciones de acuerdo con la ley vigente en el Ecuador.
- Informar al consejo de administración sobre la situación financiera de la entidad, riesgos e impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico.

Comité de Riesgos

Principales atribuciones y deberes:

- Diseñar y proponer estrategias, políticas y procedimientos de administración integral de riesgos y someterlos a la aprobación del Consejo de Administración.
- Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al Patrimonio y con relación a los límites establecidos para cada riesgo.
- Proponer al Consejo de Administración la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos.
- Aprobar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, disposiciones legales, normativas y estatutarias.

Subgerencia de operaciones y tesorería

Principales atribuciones y deberes:

- Proponer políticas y estrategias de trabajo en base a los objetivos institucionales.
- Administrar el proceso de otorgamiento de créditos sujetándose a la reglamentación y políticas vigentes.
- Realizar permanentemente sondeos sobre la aceptación de servicios y sugerir mejoras a las áreas correspondientes.
- Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos de crédito, relacionados con la actividad económica de la cooperativa.

Supervisor Operativo Contable

Principales atribuciones y deberes:

- Controlar y recibir información de saldos diarios de las cuentas corrientes, ahorros e inversiones a fin de garantizar la información oportuna de la disponibilidad económica.
- Supervisar y vigilar el funcionamiento del sistema contable.
- Efectuar las correspondientes afectaciones de los registros contables en el sistema, así como los cierres diarios, mensuales, anuales y demás procesos contables del sistema.
- Dar seguimiento a problemas operativos de clientes internos y externos para su pronta solución.

Supervisor de Cajas

Principales atribuciones y deberes:

- Revisar los movimientos contables y las transacciones diarias que se efectúen en caja.
- Elaborar los cheques para el retiro de ahorros de los socios.
- Atender los requerimientos de los socios y clientes.

Recibidor/Pagador

Principales atribuciones y deberes:

- Custodiar y manejar los valores del fondo de cambio y los que ingresan o egresan a la cooperativa por depósitos, retiros y pagos de préstamos.
- Receptar declaraciones de impuestos, cobrar la matriculación vehicular y transferencias de dominio.
- Entregar la documentación generada en el día al Supervisor de Cajas.
- Completar del formulario de pago y envío de remesas.

Auditoría Interna

Principales atribuciones y deberes:

- Velar para que las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a la ley, a los estatutos, reglamentos internos y las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- Vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, gestión de riesgos y la implantación de las recomendaciones de los informes de auditoría externa y de la Superintendencia.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos elaborados por el consejo de administración y por la Superintendencia.

Comité de Cumplimiento

Principales atribuciones y deberes:

- Supervisar que las políticas y procedimientos para prevenir el lavado de dinero estén actualizados, sugerir nuevas formas de control para prevenir el lavado de dinero.
- Coordinar la capacitación periódica de directores, funcionarios y empleados en relación a las disposiciones legales, reglamentarias, manuales y procedimientos para prevenir el lavado de dinero.

Asesoría Legal

Principales atribuciones y deberes:

- Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o en contra de ella.
- Establecer los mecanismos más adecuados para el control de la recuperación de cartera.

- Estudiar e interpretar la ley para su aplicación correcta en la elaboración de proyectos de reglamentos, acuerdos y resoluciones que normen aspectos jurídicos de orden personal, comercial o administrativo.

Subgerencia Administrativa y Financiera

Principales atribuciones y deberes:

- Diseñar y mantener un sistema contable confiable, garantizando una aplicación correcta de las NEC a fin de disponer de estados financieros de manera oportuna para la toma de decisiones.
- Planificar el ordenamiento administrativo, promoviendo la normalización, estandarización y sistematización de las actividades y el uso adecuado de los recursos acorde con las políticas de la cooperativa.
- Participar en la elaboración del plan estratégico, operativo y presupuesto institucional.
- Responsabilizarse por la oportuna presentación de informes financieros y presupuestarios ante la gerencia general y organismos de control.

Asistente Financiero

Principales atribuciones y deberes:

- Verificar la correcta aplicación de leyes tributarias.

- Supervisar y vigilar el funcionamiento del sistema contable y los controles de las oficinas operativas.
- Exigir diariamente a los diferentes departamentos responsables en donde se genera la documentación contable, el envío de la misma para proceder al control previo y al análisis de la documentación.

Asistente de Recursos Humanos

Principales atribuciones y deberes:

- Elaborar informes mensuales de proveeduría con los saldos contables.
- Controlar al personal en cuanto a permisos, atrasos, faltas e informar las novedades al jefe administrativo financiero.
- Preparar los documentos de soporte y elaborar roles de pago, planillas de fondos de reserva, utilidades, impuesto a la renta, seguro social, alimentación, provisiones de jubilaciones e indemnizaciones del personal.
- Colaborar en los programas de capacitación.
- Custodiar y manejar el fondo de caja chica.

Subgerencia de Tecnología

Principales atribuciones y deberes:

- Establecer métodos de respaldo y reconstrucción de datos y responsabilizarse por la seguridad de la información.
- Verificar y comprobar que las estrategias, políticas, procedimientos y planes de contingencia, mitiguen los riesgos tecnológicos y sean compatibles con el volumen, complejidad y normativas del departamento de tecnología.
- Definir en función de las necesidades específicas de los usuarios, la estructura general de los sistemas y sus especificaciones técnicas y funcionales.
- Coordinar con la gerencia general la implementación y actualización de sistemas y métodos informáticos, que permitan optimizar la gestión institucional.

Programador

Principales atribuciones y deberes:

- Analizar y desarrollar programas automatizados de procesamiento de datos de acuerdo a los objetivos y necesidades de la cooperativa.
- Estudiar los requerimientos de información de los usuarios con el propósito de desarrollar o modificar sistemas de información y proponer alternativas de solución.

Subgerencia Comercial

Principales atribuciones y deberes:

- Planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades de crédito, Ahorro e inversiones.
- Proponer políticas relacionadas con crédito, cuentas de ahorro y cartera.
- Recomendar estrategias para la captación de recursos económicos, en coordinación con marketing.
- Proponer nuevos productos financieros y servicios cooperativos.
- Reportar oportunamente la nómina de socios morosos al cobrador para su recuperación.

Oficial de Crédito

Principales atribuciones y deberes:

- Procesar diariamente las solicitudes de crédito y efectuar sus correspondientes desembolsos.
- Realizar liquidaciones de crédito.
- Ingresar y contabilizar gastos judiciales
- Analizar todos los créditos concedidos para establecer el índice de morosidad.
- Realiza el débito de las cuentas de ahorro para acreditar el respectivo crédito.

- Ingresar, actualizar y liquidar garantías hipotecarias

Oficial de Inversiones

Principales atribuciones y deberes:

- Atender al público por emisiones, renovaciones o cancelaciones de certificados de depósito u otros productos que mantenga la cooperativa.
- Efectuar el control de los vencimientos de las captaciones realizadas.
- Elaborar informes de las visitas a los clientes y los avances en el cumplimiento del presupuesto.

Subgerencia de Marketing y Servicio al Cliente

Principales atribuciones y deberes:

- Descubrir, evaluar y calificar nuevos mercados geográficos y demográficos.
- Planificar, dirigir y supervisar las actividades de marketing y de servicio al cliente.
- Realizar sondeos permanentes sobre tasas, políticas financieras del mercado local y nacional.
- Detectar gustos, preferencias y necesidades de los clientes actuales y trabajar para satisfacerlos.

- Presentar y monitorear los indicadores que muestren si los programas de marketing y atención al cliente están siendo efectivos.

Oficiales de Servicio al cliente

Principales atribuciones y deberes:

- Recepcionar, despachar y enviar toda la documentación relacionada con las solicitudes de socios y clientes.
- Custodiar, entregar, bloquear y recepcionar las tarjetas de débito.
- Realizar cierres de cuenta, devolución y transferencia por cesión de aportes de socios de acuerdo a la normativa vigente.
- Dar información sobre los servicios y productos de la cooperativa.
- Asesorar a los socios con relación a los reclamos por seguro médico y de vida.

Contac Center (Marketing)

Principales atribuciones y deberes:

- Apoyar a la comercialización a través de la atención telefónica a los socios y clientes.
- Recabar datos e informar sobre la campaña telefónica asignada.
- Recopilar quejas y reclamos dentro de la ruta comercial.

2.5 Descripción de los productos y servicios de las Cooperativas de ahorro y crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad Ambato ofertan a sus socios y/o clientes diversidad de productos y servicios financieros con la finalidad de posesionarse en el mercado. Es así que la prestación de un servicio de manera eficiente afianza las relaciones comerciales y de fidelidad con los socios y/o clientes.

Entre los productos y servicios financieros que se ofrecen en las cooperativas se pueden mencionar las siguientes: cuentas de ahorro, captaciones a plazo fijo, crédito, transferencias desde el exterior (remesas), recaudaciones tributarias, pago de bono de desarrollo humano, tarjetas de débito, transferencias interbancarias, cajeros automáticos, recargas electrónicas; entre otros.

Cuentas de ahorro.- Producto que les permiten a los socios realizar operaciones de débito y crédito ya sea en efectivo o mediante cheque; con los cuales pueden obtener un rendimiento en un determinado tiempo.

Captaciones a plazo fijo.- Inversiones monetarias convenidas entre el socio y una institución financiera, en las que se establecen plazos y tasas de interés a ser ganadas de acuerdo al monto previamente acordado.

Crédito.- Concesión de capital por parte de las cooperativas a los socios y/o clientes mediante un convenio suscrito entre ambas partes, en donde pactan tasas de interés y tiempo de recuperación. Existen diferentes tipos de crédito según las necesidades y el sector en donde se desenvuelven.

Transferencias desde el exterior (remesas).- Servicio que se proporciona a socios y/o clientes la posibilidad de recibir el envío de remesas desde el exterior hacia el país.

Recaudaciones tributarias.- Recepción de pagos tributarios establecidos por el Servicio de Rentas Internas (Rise⁵, Matriculación Vehicular, Ofp⁶ y Convenios de débito) que realicen los socios y/o clientes.

Pago de bono de desarrollo humano.- Pago de la remuneración de bono de desarrollo humano a los clientes que están sujetos bajo el régimen establecido por el MIES⁷.

Tarjetas de débito.- Producto que facilita al socio realizar transacciones financieras mediante el uso de una tarjeta de débito en cualquier cajero automático afiliado a la red bancaria del país.

Transferencias interbancarias.- Novedoso e innovador servicio que brinda a los socios la oportunidad de efectuar transferencias monetarias en línea mediante internet.

Cajeros automáticos.- Equipo tecnológico de alto nivel acorde a las necesidades de socios y/o clientes que permite realizar varias transacciones financieras diarias tales como: retiros, consultas, pagos.

⁵ Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano

e. www.sri.gob.ec

⁶ Otras formas de pago

f. www.mira.ec

⁷ Ministerio de Inclusión Económica y Social

g. www.mies.gob.ec

Recargas electrónicas.- Acorde con las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, las cooperativas ofrecen a sus socios acreditaciones de valores por telefonía celular.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS FODA

3.1. Elaboración de la matriz FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las ocho cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se describen a continuación:

Tabla 3.1 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica propia • Fidelidad de los antiguos clientes • Variedad en productos y servicios • Aplicación de normativas legales • Eficiente gestión financiera • Adecuada Infraestructura • Solvencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos nichos de mercado • Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas • Crecimiento del sector microempresarial • Creación e Introducción de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

3.1.1 Fortalezas

- Las cooperativas cuentan con una plataforma tecnológica propia que sirve para dar soporte a la metodología interna de la institución.
- El cliente es fiel por inercia o lealtad, cuando sus necesidades lentamente han sido cubiertas.

- Año tras año las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a los clientes una gran variedad de productos y servicios conforme a las tendencias del mercado.
- Las cooperativas aplican permanentemente normas legales, estatutarias y tributarias conforme a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicios de Rentas Internas y demás organismos de control en el Ecuador.
- La eficiente gestión financiera de una cooperativa agrupa todas las tareas relacionadas con el análisis, decisiones, acciones y control de los recursos económicos disponibles en la entidad.
- El sector cooperativista cuenta con una infraestructura adecuada para atender y satisfacer las expectativas de los socios y clientes.
- Las cooperativas cuentan con la solvencia y liquidez necesaria para desarrollar sus actividades con total normalidad.

3.1.2 Oportunidades

- Buscar nuevos nichos de mercado en sectores geográficos en donde no existan los servicios o las entidades financieras que la oferten.
- Alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas para establecer convenios u otro tipo de acuerdos que beneficien a ambos sectores.
- En el cantón Ambato existe un alto nivel de crecimiento del sector microempresarial, debido a que la mayoría de su gente se dedica a

las actividades de tipo comercial con numerosas necesidades de financiamiento y capital de trabajo.

- Creación e introducción de nuevos productos innovadores y de fácil acceso.

3.1.3 Debilidades

- Concentración de los clientes y/o socios en las captaciones en los depósitos a la vista.
- Inexistencia de parámetros de medición que evalúen la satisfacción del cliente de forma regular.
- Falta de publicidad de los productos y servicios en los medios de comunicación de mayor circulación de la ciudad.
- Lenta prestación de servicios financieros; especialmente en créditos de consumo, microempresariales o de vivienda.
- Falta de capacitación continua al personal de la cooperativa en temas relacionados con la atención al cliente.

3.1.4 Amenazas

- Disminución de las remesas del exterior como consecuencia de la crisis económica que atraviesan los países de donde provienen los recursos financieros.

- Cambios en las políticas y leyes que regulan al sector financiero; ocasionan una posible inestabilidad económica del país.
- Migración de capitales que realizan los socios con respecto a los depósitos a la vista.
- Falta de políticas para el control de lavado de activos que determinen el origen del dinero de las actividades que realizan los socios y/o clientes.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado.

3.2 Análisis del medio ambiente externo (Oportunidades y Amenazas)

En el proceso de análisis de las amenazas y oportunidades, se consideran los factores externos económicos, políticos, sociales y culturales que pueden influir y poner en riesgo el cumplimiento de la Visión y la Misión de las cooperativas. A continuación se muestran los factores externos identificados en el sector cooperativista del cantón Ambato:

Tabla 3.2 Factores externos claves

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
TOTAL		1		2,80

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Una vez asignada la calificación a cada factor; los resultados ponderados de todas las variables muestran un puntaje total del 2.80 en el que predominan tanto las oportunidades como las amenazas.

3.3 Análisis del medio ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)

El medio ambiente interno analiza ciertos factores administrativos, organizacionales, operacionales y financieros que fortalecen el desempeño de las cooperativas y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 3.3 Factores internos claves

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Una vez asignada la calificación a cada factor; los resultados ponderados de todas las variables muestran un puntaje total del 2.09 en el que predominan las debilidades sobre las fortalezas ya que existen factores que pueden debilitar un buen desempeño interno de las cooperativas tales como: la falta de medición de la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente y/o socios y la prestación de servicios lentos y engorrosos.

3.4 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante para el análisis de la situación actual del sector cooperativista en la ciudad de Ambato; consta de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y es considerada una de las herramientas más apropiadas para conocer el

entorno y los medios con los que cuenta una organización para el adecuado desenvolvimiento de sus actividades. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno (EE) y fuerza del sector cooperativo (FS) que a continuación se detalla:

Tabla 3.4 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		
TOTAL		3,00	TOTAL	1,67

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		
TOTAL		1,75	TOTAL	3,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

En donde, $X = 3,00 - 1,75 = 1,25$

$Y = 3,00 - 1,67 = 1,33$

Las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos tienen una adecuada fortaleza financiera; son instituciones económicamente fuertes que se desenvuelven en un entorno estable que saben manejar operativamente bien sus recursos y mantener una ventaja competitiva a través de la fidelización de sus antiguos clientes, conforme se puede observar en la siguiente Gráfico:

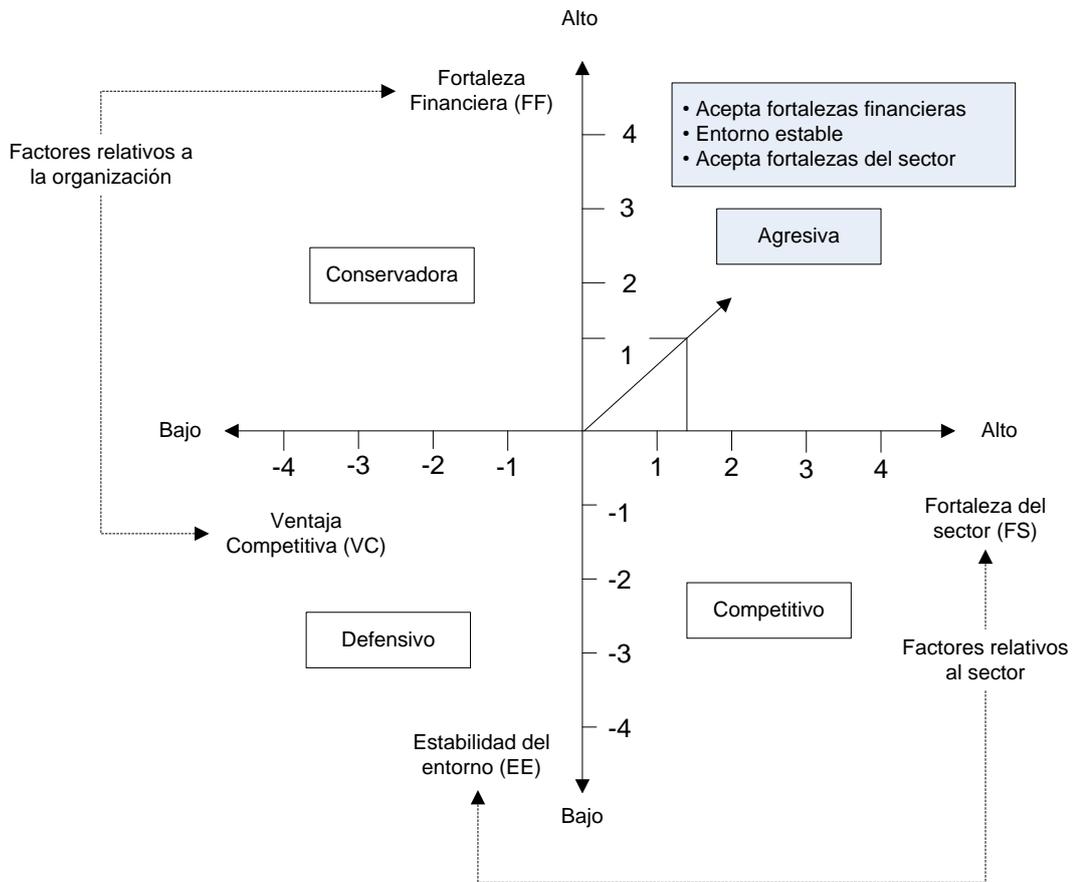


Gráfico 3.1 Posición estratégica

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

3.4 Descripción de las estrategias

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es un instrumento que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO, que combinan las Fortalezas y Oportunidades.
- Estrategias DO, que combinan las Debilidades y Oportunidades.
- Estrategias FA, que combinan Fortalezas y Amenazas.
- Estrategias DA, que combinan Debilidades y Amenazas.

Tabla 3.5 Estrategias matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A		
EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Plataforma tecnológica propia 2 Fidelidad de los antiguos clientes 3 Variedad en productos y servicios 4 Aplicación de normativas legales 5 Eficiente gestión financiera 6 Adecuada Infraestructura 7 Solvencia	1 Concentración de los depósitos en captaciones. 2 Falta de medición de la satisfacción al cliente 3 Falta de publicidad de los productos y servicios 4 Prestación de servicios financieros lentos 5 Falta de capacitación en atención al cliente
EVALUACIÓN EXTERNA	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.
	1 Buscar nuevos nichos de mercado 2 Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas 3 Crecimiento del sector microempresarial 4 Creación e Introducción de nuevos productos	1 Desarrollar programas de marketing para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente. F2, F3, O1, O4 2 Diseñar e implementar incentivos que motiven la captación de grupos de inversiones D1, O1 3 Desarrollar programas de capacitación para la fuerza de ventas D4, D5, O3 4 Medir la satisfacción del cliente a corto, mediano o largo plazo D2, A3
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.
	1 Disminución de remesas del exterior. 2 Inestabilidad económica del país 3 Migración de capitales 4 Falta de políticas para el control de lavado de activos 5 Ingreso de nuevos competidores	5 Ampliar la cobertura geográfica de las cooperativas F3, F6, A5 6 Promover la cultura financiera y cooperativista a través de programas de educación F5, F7, A3
		ESTRATEGIAS D.A.
		7 Implementar nuevos canales de negocios para ofrecer los productos y servicios D3, A5

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Estrategias FO

- Desarrollar programas de marketing para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente.

Estrategias DO

- Diseñar e implementar incentivos que motiven la captación de grupos de inversiones.
- Desarrollar programas de capacitación para la fuerza de ventas.
- Medir la satisfacción del cliente a corto, mediano o largo plazo.

Estrategias FA

- Ampliar la cobertura geográfica de las cooperativas.
- Promover la cultura financiera y cooperativista a través de programas de educación.

Estrategias DA

- Implementar nuevos canales de negocios para ofrecer los productos y servicios.

3.5 Descripción de las tácticas

Las tácticas son todas las acciones específicas que permiten crear una ventaja competitiva entre las diferentes cooperativas de ahorro y crédito que existen en la ciudad de Ambato.

Tabla 3.6 Descripción de táctica 1

Estrategia 1
Desarrollar programas de marketing para posicionar la marca, los productos y la fidelidad del cliente.
Objetivo: Efectuar el análisis del marketing mix, fuerzas de mercado, la competencia y la planificación estratégica que ayuden a mejorar el posicionamiento de la marca, los productos y la lealtad con el cliente.
Recursos: Tecnológicos, materiales, humanos y financieros.
Responsables: Subgerencia de marketing y atención al cliente.
Tiempo: Un año a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013-2014.
Tácticas: 1.- La subgerencia de marketing debe identificar el marketing mix. ⁸ 2.- Analizar las cinco fuerzas de mercado. 3.- Estudiar a la competencia. 4.- Analizar la oferta y la demanda insatisfecha. 5.- Estructurar una planificación estratégica. 6.- Solicitar la aprobación al consejo de administración. 7.- Poner en marcha la planificación estratégica autorizada.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

⁸ Precio, producto, plaza y promoción

h. es.wikipedia.org

Tabla 3.7 Descripción de táctica 2

Estrategia 2
Diseñar e implementar incentivos que motiven la captación de grupos de inversiones.
Objetivo: Captar potenciales inversiones nacionales o extranjeras a través de incentivos financieros y no financieros que potencien el servicio a plazo fijo.
Recursos: Materiales, humanos y financieros.
Responsables: Subgerencia comercial, de marketing y atención al cliente.
Tiempo: Seis meses a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013.
Tácticas: <ol style="list-style-type: none">1.- Solicitar a la sugerencia comercial que en su área de inversiones plantee incentivos que motiven las inversiones a plazo fijo.2.- Solicitar la aprobación del consejo de administración.3.- Pedir a la subgerencia de marketing que promocióne los nuevos incentivos por captaciones de socios y clientes.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 3.8 Descripción de táctica 3

Estrategia 3
<p>Desarrollar programas de capacitación para la fuerza de ventas.</p>
<p>Objetivo: Proporcionar a la cooperativa el recurso humano altamente calificado en conocimiento y habilidades para que desarrollen adecuadamente su trabajo.</p>
<p>Recursos: Materiales, humanos y financieros.</p>
<p>Responsables: Subgerencia administrativa y financiera.</p>
<p>Tiempo: Un año a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013-2014.</p>
<p>Tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Pedir a la subgerencia administrativa que en el área de recursos humanos identifique las falencias de los perfiles de competencias del departamento de marketing, atención al cliente, crédito e inversiones.2.- Diseñar diferentes programas de capacitación del personal de acuerdo al cargo que desempeñan en la cooperativa.3.- Solicitar al gerente general la aprobación de los programas.4- Crear un cronograma de capacitación.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 3.9 Descripción de táctica 4

Estrategia 4
Medir la satisfacción del cliente a corto, mediano o largo plazo.
Objetivo: Revisar, evaluar y monitorear continua y periódicamente la satisfacción de las necesidades financieras del cliente y/o socio a través de indicadores cuantitativos.
Recursos: Materiales, humanos y financieros.
Responsables: Subgerencia de marketing y atención al cliente
Tiempo: Un año a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013-2014.
Tácticas: 1.- Revisar la aplicación constante de manuales de funciones, indicadores y metas trazados en el período a evaluar. 2.-Coordinar la evaluación del personal con auditoría interna. 3.-La gerencia general tomará futuras decisiones con los resultados obtenidos; con el único fin de crear y preparar un plan de mejora y seguimiento de la calidad del servicio prestado.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 3.10 Descripción de táctica 5

Estrategia 5 Ampliar la cobertura geográfica de las cooperativas
<p>Objetivo: Extender la atención que ofrecen las cooperativas en diferentes regiones del país.</p>
<p>Recursos: Tecnológicos, materiales, humanos y financieros.</p>
<p>Responsables: Subgerencia de marketing y atención al cliente.</p>
<p>Tiempo: Dos años a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013-2015.</p>
<p>Tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- La subgerencia de marketing debe realizar un estudio geográfico de los posibles lugares estratégicos para expandir los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.2.- La gerencia general analizará la factibilidad y la conveniencia de una nueva sucursal.3.- El consejo de administración si lo creyere conveniente autorizará la proyección de un cronograma de actividades económicas, administrativas, operativas y financieras destinadas a la ejecución de una nueva extensión territorial de la institución.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 3.11 Descripción de táctica 6

Estrategia 6
Promover la cultura financiera y cooperativista a través de programas de educación.
Objetivo: Organizar un plan para facilitar que los funcionarios adquieran conocimientos básicos sobre educación financiera y cooperativista de calidad.
Recursos: Tecnológicos, materiales, humanos y financieros.
Responsables: Subgerencia administrativa y financiera
Tiempo: Seis meses a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013.
Tácticas: <ol style="list-style-type: none">1.- La sugerencia administrativa debe diseñar un plan de educación que promueva la cultura financiera y cooperativista dentro de la institución.2.-El gerente general examinará esta propuesta con el fin de crear responsabilidad y compromiso en la cooperativa; y evitar futuras migraciones de capitales.3.- Aprobación del programa de educación por parte del consejo de administración.4.- Charlas y talleres sincronizados en todas las agencias.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 3.12 Descripción de táctica 7

Estrategia 7
Implementar nuevos canales de negocios para ofrecer los productos y servicios.
Objetivo: Conocer y ampliar nuevos canales de distribución y comercialización de productos y servicios.
Recursos: Tecnológicos, materiales, humanos y financieros.
Responsables: Subgerencia de marketing y atención al cliente.
Tiempo: Un año a partir de la aprobación del presupuesto anual 2013-2014.
Tácticas: <ol style="list-style-type: none">1.- La subgerencia de marketing determinará cuáles son los nuevos canales de negocios más beneficiosos para la institución.2.- Si es necesario el gerente general solicitará un detalle del estudio del marketing mix.3.- Análisis y aprobación de los canales de distribución que se incluyen y modifican en el plan estratégico de la cooperativa.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y SERVICIOS FINANCIEROS

4.1 Análisis de la situación real de las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito están bajo el control de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes conexas; que por una parte constituyen una ventaja puesto que generan mayor confianza en sus socios y clientes al saber que estas instituciones deben cumplir con una serie de controles internos y externos, lo que permite a su vez acceder a líneas de crédito y participar de programas de cooperación; pero por otro lado el control genera una serie de costos que las cooperativas que no están controladas no las tienen. Entre estos costos podemos mencionar:

- Pago de impuesto a la renta
- Aporte a la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Auditores internos y auditorías externas
- Seguro de los bienes y dinero
- Automatización de los sistemas informáticos para el envío de información entre otros.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, identifica a las cooperativas de ahorro y crédito como uno de los pilares que sostienen el sector financiero de la economía ecuatoriana.

Para un análisis del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel regional y conforme a los datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros a julio de 2012 se establece que: del total de las captaciones y colocaciones de la cartera comercial de las cooperativas en el Ecuador, se ha observado una concentración de la actividad en la región

Sierra del 69,15%; mientras que en las regiones de la Costa y Amazonía conjugan el restante 30,85%.

La estructura de las colocaciones determina que la mayor parte de los créditos colocados en el sistema cooperativo corresponde a la cartera de la microempresa.

Además es importante mencionar que la crisis financiera internacional tiene repercusiones graves en varios sectores de la economía dentro de los cuales se registra una migración de capitales, factor que es determinante en la pérdida de la capacidad de pago de los individuos en el Ecuador.

Es esencial manifestar que las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos.

Hoy por hoy estas cooperativas 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.
Se trata de impulsar la articulación entre familias, comunidades o cooperativas por medio del autoconsumo de los bienes y servicios.
- Reciprocidad

Se basa en la simetría de las donaciones voluntarias y las ayudas mutuas.

- **Redistribución progresiva**
Promoción de un sistema tributario equitativo y de distribución eficiente de los recursos monetarios recaudados con inversión pública.
- **Regulación**
Eliminación de la presencia de intermediarios.
- **Planificación**
Se fundamenta en el reconocimiento de las organizaciones y redes de Economía Social y Solidaria para determinar políticas públicas acordes a su actividad y necesidades.

El artículo 283 de la Constitución del 2008; establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; y se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta popular y solidaria que se regulará de acuerdo con la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que ampara a los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como a las unidades económicas populares que se dedican a los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales que realizan actividades de producción, comercialización y prestación de servicios.

En el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria afirma que en la: "Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. En el caso de las cooperativas, el procedimiento de

constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados por este Reglamento, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.”⁹

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 se basan en los siguientes artículos:

En el Art. 81, las cooperativas de ahorro y crédito “son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;

⁹ www.sbs.gob.ec

- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,

n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

a) Solvencia patrimonial;

b) Prudencia Financiera;

c) Índices de gestión financiera y administrativa;

d) Mínimos de Liquidez;

- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Art. 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Art. 87.- Ordenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Art. 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Art. 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Art. 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Art. 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Art. 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Art. 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Art. 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también

estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

Art. 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Art. 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Art. 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Art. 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la

Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Art. 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Art. 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

Art. 102.- Cajas Centrales.- Las Cajas Centrales, son instancias que se constituyen con, por lo menos, veinte cooperativas de ahorro y crédito.

El capital mínimo requerido para la constitución de una Caja Central será determinado técnicamente por el regulador.

Las decisiones se tomarán mediante voto ponderado, que atenderá al número de socios que posea la cooperativa, en un rango de uno a cinco

votos, garantizando el derecho de las minorías, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Reglamento.

Las Cajas Centrales, en lo relacionado con constitución, estructura interna, fusión, escisión, intervención, disolución y liquidación, se regirán por las disposiciones establecidas en la ley.

Art. 103.- Operaciones.- Las Cajas Centrales podrán efectuar con las cooperativas de ahorro y crédito, las operaciones descritas en el artículo 83 de ésta Ley y adicionalmente las siguientes:

- a) Desarrollar redes de servicios financieros entre sus afiliadas, tales como ventanillas compartidas, transferencias de fondos, remesas, pagos de servicios, entre otros;
- b) Funcionar como cámara de compensación entre sus afiliadas;
- c) Canalizar e intermediar recursos destinados al desarrollo del sector financiero popular y solidario”.¹⁰

4.2 Cálculo de la muestra

Los datos para el cálculo de la muestra fueron proporcionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros a julio del año 2012 en la ciudad de Ambato; de acuerdo al total de 598.379 clientes distribuidos en ocho cooperativas de ahorro y crédito regulados por la Superintendencia y conforme se explica en el Anexo 1, se prevé encuestar a 385 personas distribuidas de la siguiente manera:

¹⁰ www.sbs.gob.ec

Tabla 4.1 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
TOTAL	100	385

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Se realizará 8 entrevistas a los delegados responsables del control administrativo y financiero de las diferentes cooperativas con el fin de conocer los indicadores de gestión, servicios, políticas financieras, expectativas y necesidades del cliente.

4.3 Aplicación de encuestas y entrevistas

Se realizó trescientos ochenta y cinco encuestas tomadas al azar según anexo 2 y ocho entrevistas al personal encargado del manejo administrativo o gerencial de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Ambato según anexo 3, cuyos resultados se analizarán en el capítulo V.

4.4 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. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

La ventaja competitiva es la suma de la calidad, eficiencia, innovación y capacidad de respuesta que puede manifestarse de muy diversas formas ya sea con una buena imagen o una excelente prestación de los servicios, herramientas de gran importancia que son evaluadas por la mayor parte de las cooperativas mediante indicadores que muestren el real factor diferenciador que posee en el mercado.

A partir de aquellos indicadores que muestran el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito se puede ayudar a los gerentes a detectar cambios en el desempeño a mediano y largo plazo; ya que su estudio a través de los estados de situación económica, abarcan una serie de técnicas que se utilizan para identificar sus fortalezas y debilidades.

La flexibilidad es la capacidad que tienen las cooperativas de adaptarse a una nueva situación producto del cambio en su entorno; y su evaluación permite instaurar soluciones y reajustar los objetivos estratégicos con rapidez, los cuales son susceptibles en el ambiente empresarial.

Los recursos que disponen las cooperativas son canalizados para solventar gastos y costos, cuya administración es valorada mediante indicadores de gestión.

La calidad del servicio es el nivel de excelencia que las cooperativas desean alcanzar para satisfacer las necesidades de los clientes y socios; los mismos que son medidos a través de indicadores que permiten conocer las expectativas del usuario en la utilización de los productos y servicios financieros.

La innovación es la explotación de nuevas ideas y el resultado de la utilización de conocimientos que generan productos y servicios de alto valor agregado, y que en un determinado tiempo son evaluadas para concluir la aplicabilidad de estos en los procesos internos y externos de las cooperativas.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación), fácil de comprender y usar (que se pueda comparar sus valores entre organizaciones a lo largo del tiempo), verificable (que no haya que incurrir en costos excesivos).

Las cooperativas esperan que un indicador de este tipo se convierta en un sistema de alertas temprano, que determine las tendencias, que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano, que facilite la toma de decisiones, que oriente a las personas, que alimente a las políticas, que permita optimizar los procesos productivos y de servicio.

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

- Simplicidad

Define la capacidad para limitar un evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.

- **Adecuación**
Refleja la magnitud del hecho analizado y muestra la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo**
Es la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios**
Habilidad para estar involucrados en el diseño, recursos y formación para su ejecución.
- **Oportunidad**
Capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

4.5 Análisis de los servicios financieros

4.5.1 Determinación de los servicios disponibles

Los servicios que disponen las diferentes cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la ciudad de Ambato son:

Tabla 4.2 Servicios financieros de las cooperativas

Cooperativas de Ahorros y Crédito	Servicios Financieros	
Cámara de Comercio	Captaciones	Ahorro a la vista
		Ahorro especial
		Gana Ahorro
		Cuenta clientes
		Chequera
	Líneas de crédito	Comercial
		Consumo
		Vivienda
		Microcrédito
	Servicios adicionales	Giros internacionales
		Cajeros automáticos
		Débitos automáticos
	Servicios en línea	Procesos en línea
Banca virtual		
Asistencia en línea		
Inversiones de dinero	Depósito a plazo	
29 de Octubre	Ahorro	Cuenta ahorro mundialista
		Cuenta angelitos
		Cuenta de ahorros
		Cuenta cliente
		Cuenta mejor futuro
	Créditos	Consumo
		Microcréditos
		Vivienda
	Inversiones	A plazo Fijo
	Varios servicios	29 Card
		29 Seguro
		Seguro auto 29
		SOAT 29
Habla 29 recargas		
Pagos institucionales		
Pagos de fondo de reserva		
Pagos de anticipo de sueldos		

Cooperativas de Ahorros y Crédito	Servicios Financieros	
Codesarrollo	Ahorros	Cuenta de ahorros a la vista
		Cuenta de ahorros crecer
		Cuenta ahorro futuro
		Cuenta desarrollo
	Inversiones	Plazo fijo
	Créditos	Credi microempresarial
		Credi desarrollo
		Credi rol
		Credi particular
		Credi corporativo
		Credi vivienda
		Credi tierras
		Credi efectivo
		Credi emergente
	Credi financiero	
Servicios varios	Transferencias	
	Bono desarrollo humano	
	Remesas y transferencias del exterior	
	SOAT	
	Recargas electrónicas	
Recaudación y pago de servicios		
El Sagrario	Cuenta Ahorros	
	Cuenta chiquiahorro	
	Créditos inmediatos	Consumo
		Vehículos
		Vivienda
		Microcrédito
		Cargas de garantía
	Depósitos a plazo	
	Envíos desde el exterior	
	Pago de impuestos	Formularios físicos
		Impuestos por internet
		Impuestos RISE
		Matriculación vehicular
	Socio en línea	Consultas
		Pagos
Transferencias		
Recargas electrónicas		
Call center		
Oscus	Servicios varios	Tarjeta de débito
		Chequera virtual
		Transferencias
		Recaudaciones
		Pago de servicios
	Crédito	Consumo
		Microcrédito
	Ahorro	A la vista
		Cuenta infantil
		Depósitos a plazo

Cooperativas de Ahorros y Crédito	Servicios Financieros	
San Francisco	Captaciones y ahorros	Plan futuro
		Libretas de ahorro
		Inversiones a plazo fijo
		Cuenta ahorros panchito
		Aportes socios
	Efectiahorro	
	Colocaciones	Créditos pymes
		Consumo
		Vivienda
		Microcrédito de subsistencia
		Microcrédito de acumulación
	Otros servicios	Pago luz, agua, TVCable
		Cajero automático
		Tarjeta débito
		Cuenta chequera
Pago pensiones escolares		
	Transferencias del exterior	
Mushuc Runa	Ahorro a la vista	
	Depósitos a plazo fijo	
	Certificados de aportación	
	Ahorro encaje	
	Ahorro estudiantil	
	Mushuc tarjeta	
	Créditos	
Remesas internacionales		
Cacpe Pastaza	Varios servicios	Ahorro futuro
		Coonecta
		Ahorro educación
		Ahorro a la vista
		Miniahorro
		Fondos de reserva
		SOAT
		Transferencias
	Créditos	Microcrédito
		Vivienda
		Consumo

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

4.5.2 Análisis de la rentabilidad de los servicios financieros

Con el fin de conocer la mejor demanda y mayor rentabilidad de los diferentes servicios que ofertan las cooperativas de ahorro y crédito al 31 de julio del año 2012 se realizó un estudio a partir de los datos obtenidos en la Superintendencia de Bancos y Seguros en donde se especifican los principales ingresos provenientes de los servicios que disponen las cooperativas y detallados en los siguientes tablas:

Tabla 4.3 Ingresos de los servicios financieros

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
 INGRESOS DE SERVICIOS FINANCIEROS
 DESDE EL 01-ENE-2012 AL 31-JUL-2012

CONCEPTO	29 DE OCTUBRE	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CODESARROLLO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	CACPE PASTAZA	TOTAL
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	16.470,31	11.906,24	10.538,54	9.886,14	5.954,07	6.008,60	4.158,01	3.988,76	68.910,67
Cartera de créditos comercial	23,43	0,59	152,69	1,51	350,14	43,28	33,84	2,19	607,67
Cartera de créditos de consumo	8.890,22	3.639,36	2.780,97	830,20	2.281,11	905,08	1.180,84	1.186,81	21.694,59
Cartera de créditos de vivienda	1.671,06	901,49	563,38	1,55	929,95	331,86	410,63	164,65	4.974,57
Cartera de créditos para la microempresa	5.885,60	7.364,80	7.041,50	9.052,88	2.392,87	4.728,38	2.532,70	2.635,11	41.633,84
INGRESOS POR SERVICIOS	691,32	18,64	83,66	17,38	250,06	14,55	19,16	58,69	1.153,46
Otros servicios	691,32	18,64	83,66	17,38	250,06	14,55	19,16	58,69	1.153,46
TOTAL	17.161,63	11.924,88	10.622,20	9.903,52	6.204,13	6.023,15	4.177,17	4.047,45	70.064,13

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

De esta forma se puede establecer ciertos porcentajes que permiten identificar los servicios más rentables del sector cooperativo.

Tabla 4.4 Rentabilidad de los servicios

CONCEPTO	RENTABILIDAD DE LOS SERVICIOS
Crédito comercial	0,87%
Crédito de consumo	30,96%
Crédito de vivienda	7,10%
Crédito de microempresa	59,42%
Otros servicios	1,65%
TOTAL	100,00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

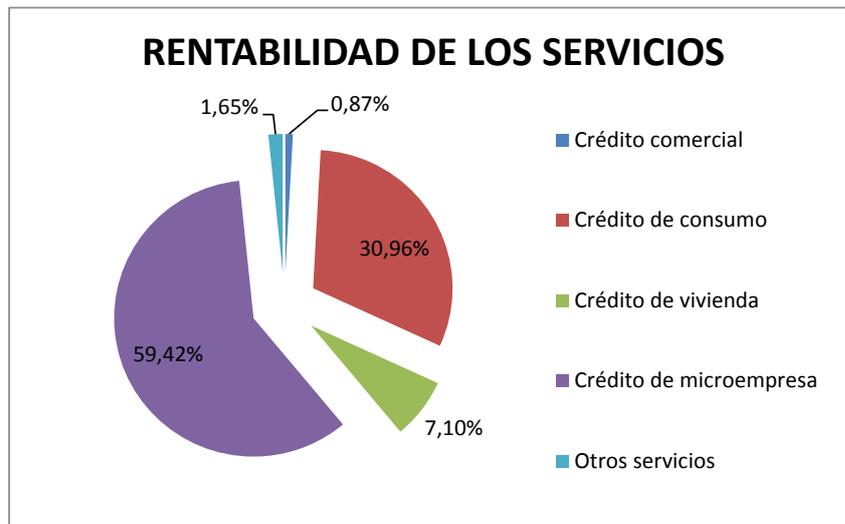


Gráfico 4.1 Rentabilidad de los servicios

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Con un 59,42% el servicio de mayor rentabilidad es el crédito para la microempresa; el 30,69% de consumo; 7,10% vivienda; 1,65% otros servicios como pago de pensiones escolares, transferencias del exterior, recaudaciones y pagos de varios servicios, SOAT, SRI, recargas electrónicas, y con el 0,87% se ubica al crédito comercial.

Las diferentes cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros presentan algunas variaciones con respecto a los servicios que constituyen ganancias puntualizadas a continuación:

Tabla 4.5 Ingresos porcentuales de los servicios financieros

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
INGRESOS DE SERVICIOS FINANCIEROS PORCENTUAL
DESDE EL 01-ENE-2012 AL 31-JULIO-2012

CONCEPTO	29 DE OCTUBRE	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CODESARROLLO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	CACPE PASTAZA
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	95,97%	99,84%	99,21%	99,82%	95,97%	99,76%	99,54%	98,55%
Cartera de créditos comercial	0,14%	0,00%	1,44%	0,02%	5,64%	0,72%	0,81%	0,05%
Cartera de créditos de consumo	51,80%	30,52%	26,18%	8,38%	36,77%	15,03%	28,27%	29,32%
Cartera de créditos de vivienda	9,74%	7,56%	5,30%	0,02%	14,99%	5,51%	9,83%	4,07%
Cartera de créditos para la microempresa	34,30%	61,76%	66,29%	91,41%	38,57%	78,50%	60,63%	65,11%
INGRESOS POR SERVICIOS	4,03%	0,16%	0,79%	0,18%	4,03%	0,24%	0,46%	1,45%
Otros servicios	4,03%	0,16%	0,79%	0,18%	4,03%	0,24%	0,46%	1,45%
TOTAL	100,00%	100,00%						

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

El análisis pormenorizado de los servicios en estas cooperativas se especifica en las siguientes tablas:

- **Análisis de la cooperativa 29 de Octubre:**

Tabla 4.6 Rentabilidad de los servicios de la 29 de Octubre

CONCEPTO	29 DE OCTUBRE
Cartera de créditos comercial	0,14%
Cartera de créditos de consumo	51,80%
Cartera de créditos de vivienda	9,74%
Cartera de créditos para la microempresa	34,30%
Otros servicios	4,03%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

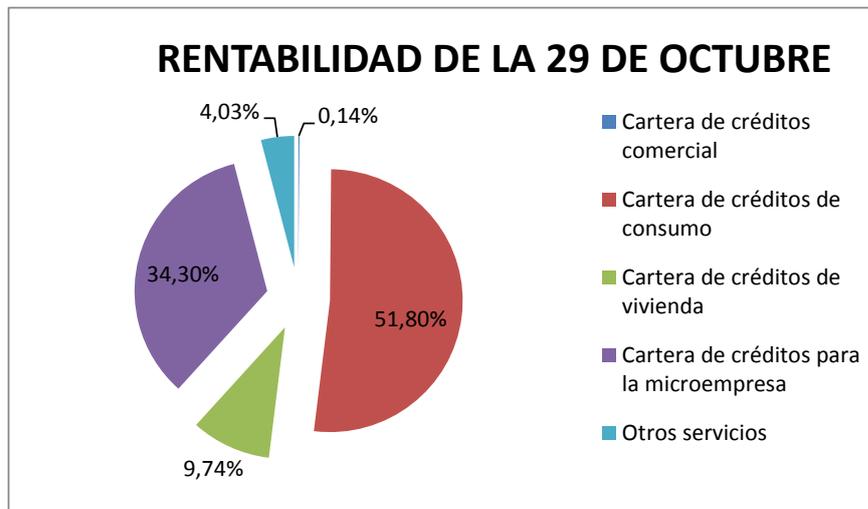


Gráfico 4.2 Rentabilidad de los servicios de la 29 de Octubre

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Los servicios más rentables para esta cooperativa son los créditos de consumo con un 51,80% y los créditos para la microempresa con un 34,30%.

- **Análisis de la cooperativa Oscus:**

Tabla 4.7 Rentabilidad de los servicios de la Oscus

CONCEPTO	OSCUS
Cartera de créditos comercial	0,00%
Cartera de créditos de consumo	30,52%
Cartera de créditos de vivienda	7,56%
Cartera de créditos para la microempresa	61,76%
Otros servicios	0,16%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

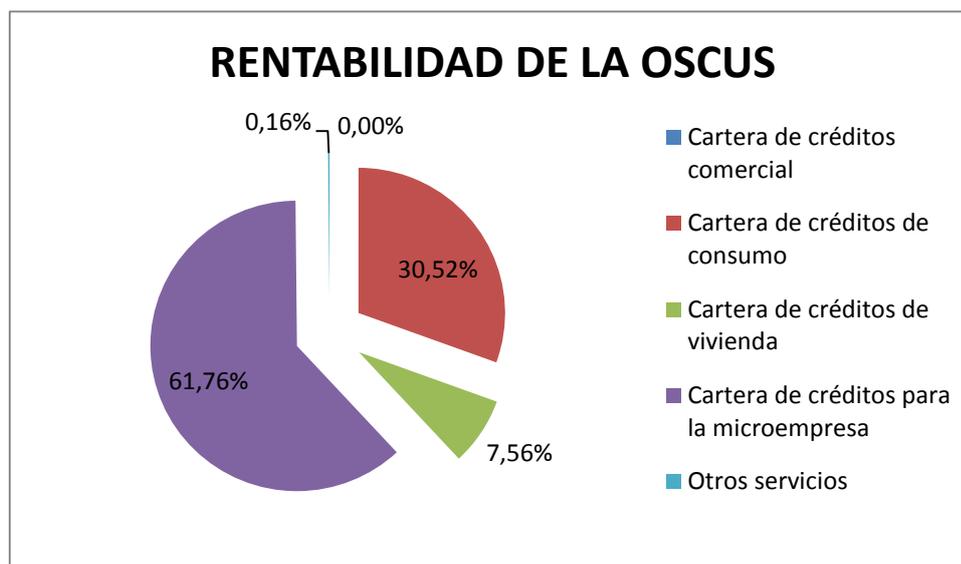


Gráfico 4.3 Rentabilidad de los servicios de la Oscus

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Para algunas cooperativas como la Oscus los servicios que les genera más ganancias son los créditos para la microempresa con un 61,76% y los créditos de consumo con un 30,52%.

- **Análisis de la cooperativa San Francisco:**

Tabla 4.8 Rentabilidad de los servicios de la San Francisco

CONCEPTO	SAN FRANCISCO
Cartera de créditos comercial	1,44%
Cartera de créditos de consumo	26,18%
Cartera de créditos de vivienda	5,30%
Cartera de créditos para la microempresa	66,29%
Otros servicios	0,79%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

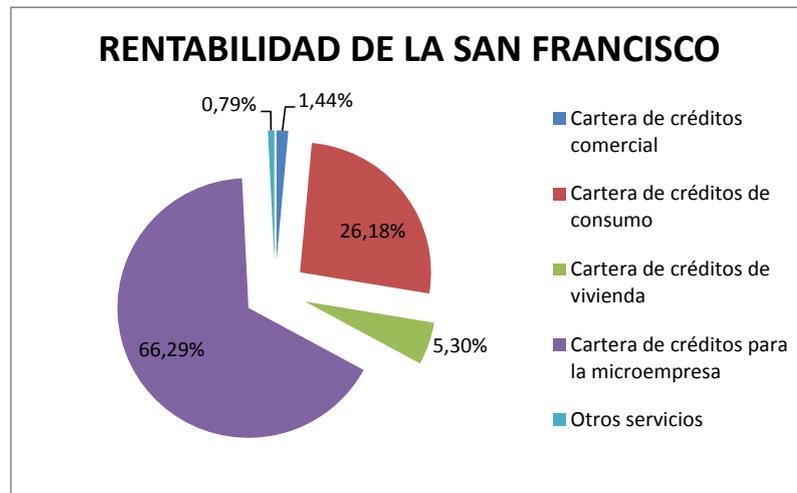


Gráfico 4.4 Rentabilidad de los servicios de la San Francisco
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Con el 66,29% el servicio de mayor rentabilidad para la cooperativa San Francisco es el crédito microempresarial y con el 26,18% el de consumo.

- **Análisis de la cooperativa Mushuc Runa:**

Tabla 4.9 Rentabilidad de los servicios de la Mushuc Runa

CONCEPTO	MUSHUC RUNA
Cartera de créditos comercial	0,02%
Cartera de créditos de consumo	8,38%
Cartera de créditos de vivienda	0,02%
Cartera de créditos para la microempresa	91,41%
Otros servicios	0,18%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

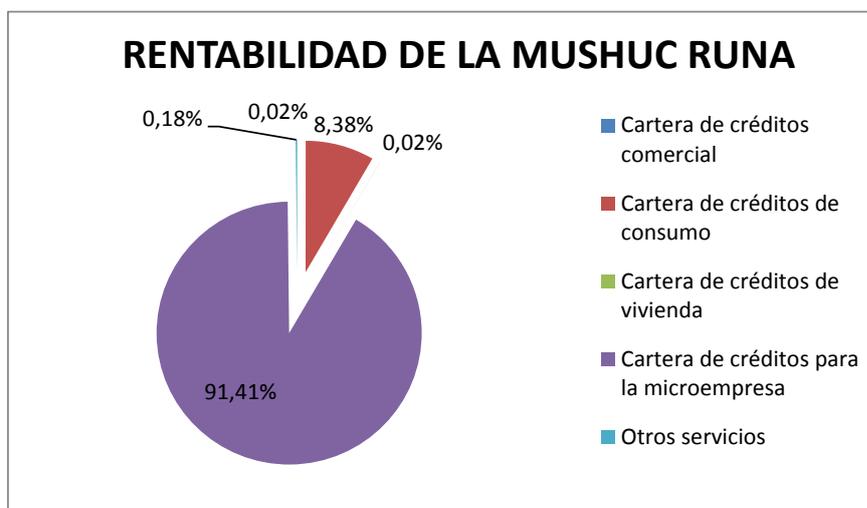


Gráfico 4.5 Rentabilidad de los servicios de la Mushuc Runa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa el servicio más rentable es el crédito para la microempresa con un 91,41%.

- Análisis de la cooperativa El Sagrario:**

Tabla 4.10 Rentabilidad de los servicios del Sagrario

CONCEPTO	EL SAGRARIO
Cartera de créditos comercial	5,64%
Cartera de créditos de consumo	36,77%
Cartera de créditos de vivienda	14,99%
Cartera de créditos para la microempresa	38,57%
Otros servicios	4,03%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

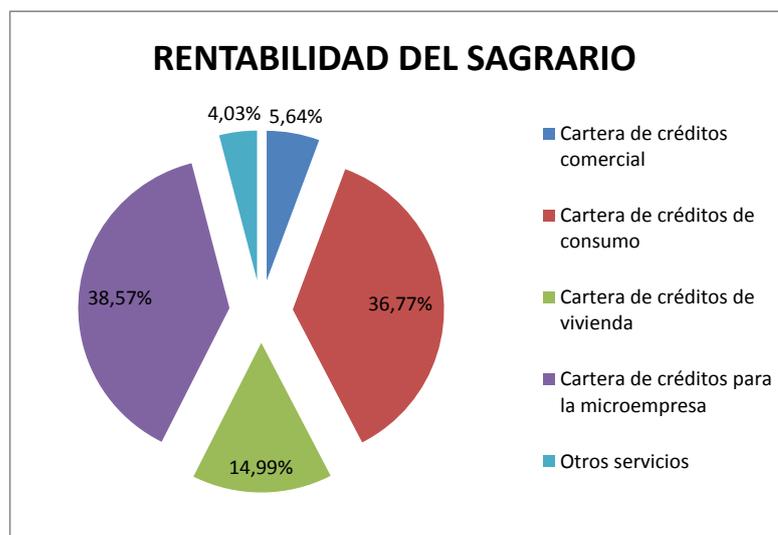


Gráfico 4.6 Rentabilidad de los servicios del Sagrario
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Los servicios de créditos para la microempresa con un 38, 57% son muy rentables así como también los créditos de consumo con un 36,77%.

- **Análisis de la cooperativa Codesarrollo:**

Tabla 4.11 Rentabilidad de los servicios de Codesarrollo

CONCEPTO	CODESARROLLO
Cartera de créditos comercial	0,72%
Cartera de créditos de consumo	15,03%
Cartera de créditos de vivienda	5,51%
Cartera de créditos para la microempresa	78,50%
Otros servicios	0,00%
TOTAL	99,76%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

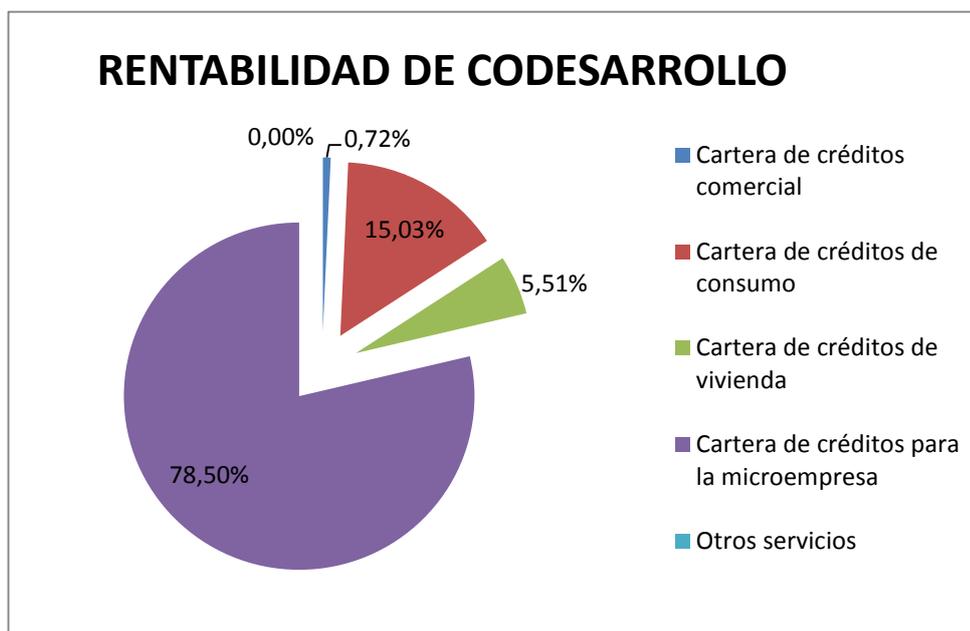


Gráfico 4.7 Rentabilidad de los servicios de Codesarrollo

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El servicio de mayor rentabilidad para esta cooperativa son los créditos microempresariales con el 78,50%.

- **Análisis de la cooperativa Cámara de Comercio de Ambato:**

Tabla 4.12 Rentabilidad de los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato

CONCEPTO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
Cartera de créditos comercial	0,81%
Cartera de créditos de consumo	28,27%
Cartera de créditos de vivienda	9,83%
Cartera de créditos para la microempresa	60,63%
Otros servicios	0,46%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

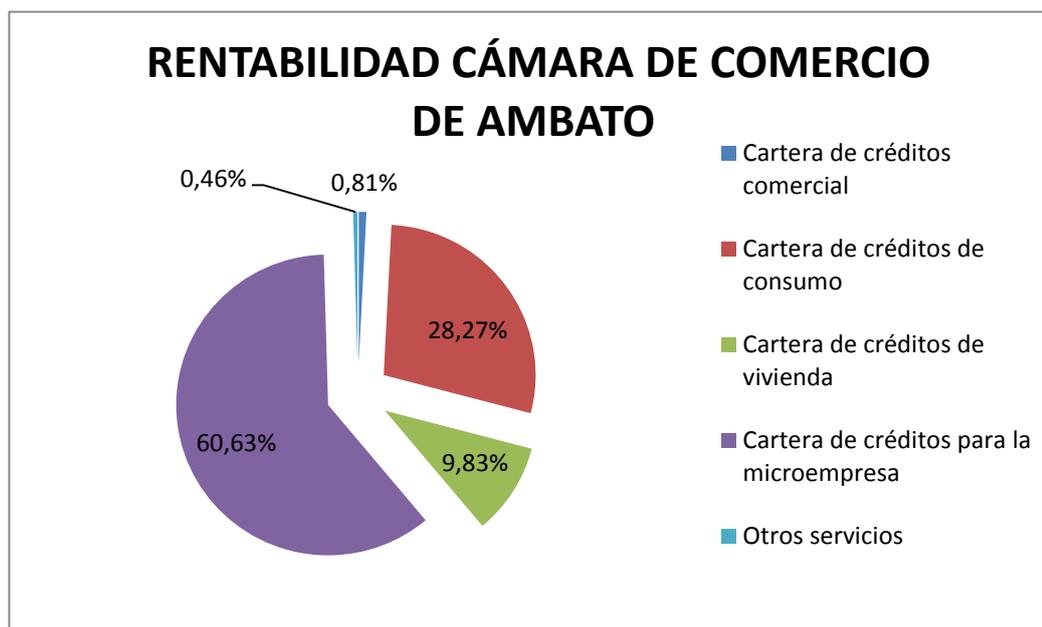


Gráfico 4.8 Rentabilidad de los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Con el 60,63% el servicio de mayor utilidad para la cooperativa Cámara de Comercio de Ambato es el crédito para la microempresa; y con el 28,27% el crédito de consumo.

- **Análisis de la cooperativa Cacpe Pastaza:**

Tabla 4.13 Rentabilidad de los servicios de la Cacpe Pastaza

CONCEPTO	CACPE PASTAZA
Cartera de créditos comercial	0,05%
Cartera de créditos de consumo	29,32%
Cartera de créditos de vivienda	4,07%
Cartera de créditos para la microempresa	65,11%
Otros servicios	1,45%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

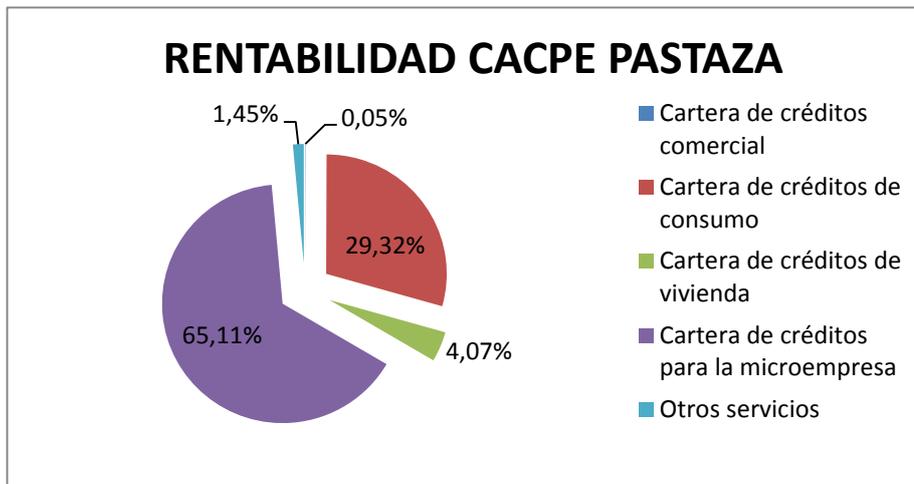


Gráfico 4.9 Rentabilidad de los servicios de la Cacpe Pastaza
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Con el 65,11% el crédito para la microempresa es el más rentable y apenas con el 29,32% el de consumo.

4.6 Análisis de las políticas financieras

4.6.1 Determinación de las políticas vigentes

En el art. 138 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que “El Estado diseñará políticas de fomento tendientes a promover la producción de bienes y servicios y conductas sociales y económicas responsables de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley y podrá otorgar tratamientos diferenciados, en calidad de incentivos, a favor de las actividades productivas, los que serán otorgados en función de sectores, ubicación geográfica u otros parámetros, de acuerdo a lo que establezca el Reglamento.”¹¹

¹¹ www.sbs.gob.ec

El decreto 194 del Presidente de la Republica Sr. Rafael Correa en el art. 40 literal a. aclara que son atribuciones y deberes del consejo de administración el dictar las políticas, los reglamentos internos y las demás normas internas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.

Las políticas financieras de las diferentes cooperativas de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son un conjunto de criterios, lineamientos y directrices que se utilizan para regular el sistema financiero interno y canalizar los recursos hacia las actividades productivas; entre las que se destacan las siguientes:

- **Política de presupuesto**

Acorde al decreto 194 del Presidente de la Republica Sr. Rafael Correa en el art. 40 literal b. concluye que se debe aprobar el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la asamblea general. De haber modificaciones, éstas no superarán el 10% del presupuesto conocido por la asamblea.

El principal objetivo es establecer el presupuesto como un instrumento de decisión que les permita a las cooperativas planificar y optimizar el uso de los recursos financieros para desarrollar sus actividades, implantar una base de operación sólida, y contar con los elementos de apoyo que sirvan para evaluar el nivel de esfuerzo y cumplimiento en cada departamento.

- **Política de crédito y cobranza de cartera**

Según el art. 140 los préstamos que otorguen las cooperativas en beneficio de los socios, que tengan como finalidad la adquisición,

reparación o conservación de vivienda, tendrán el mismo tratamiento tributario contemplado para los préstamos que otorga el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

Es indispensable mejorar los procesos de recuperación de cartera, con el propósito de prevenir la acumulación de créditos vencidos y aumentar la liquidez de las cooperativas para fortalecer su estructura financiera.

Las políticas de cobranzas de cartera son efectivas y eficientes cuando existe:

- Claridad
 - Uniformidad
 - Flexibilidad
 - Adaptabilidad
-
- **Política de pagos**

Las cooperativas de ahorro y crédito establecen las medidas que aseguren el cumplimiento adecuado de las obligaciones financieras contraídas con los socios, clientes y con terceros.

- **Política de información financiera**

De acuerdo al art. 94 de la Ley de Economía Popular y Solidaria, “las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia”¹².

¹² www.sbs.gob.ec

Conforme al art. 95.- “Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.”¹³

Además es vital para las cooperativas orientar al personal en los procesos de preparación y entrega de la información financiera, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas contables y la legislación vigente pertinente, de tal forma que la administración cuente con información adecuada y completa para tomar futuras decisiones.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros conforme a la normativa explicada anteriormente en cuanto a información, plazos de entrega, tasas de interés; y que de acuerdo con el presente análisis se puede señalar que estas entidades cumplen con las especificaciones solicitadas por el organismos regulador ya que los estados financieros son expuestos al público en general en forma anual a través de la página web www.sbs.gob.ec y en los medios de mayor difusión, los depósitos o captaciones son custodiadas con el mayor sigilo posible y la información sobre las transacciones efectuadas por el cliente y/o socio son informadas estrictamente a estos o a sus respectivos representantes legales.

¹³ www.sbs.gob.ec

La mayoría de estas cooperativas siguen ciertos lineamientos de calidad y por lo tanto realizan un buen manejo de la información financiera; la cual es contralada por varias instancias como las auditorías internas, externas y por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Política de inversiones

Establecer los lineamientos, directrices y parámetros que regulan el monto, destino y ritmo de los recursos destinado a la adquisición, prestación y conservación de los servicios y/o productos que contribuyen al incremento del patrimonio institucional.

La Ley de Economía Popular y Solidaria en el art. 79 dice que las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijan en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario al 31 de julio del 2012 serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador según el siguiente Tabla:

Tabla 4.14 Tasas de interés

TASAS DE INTERÉS			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés representan un balance entre el riesgo y la posibilidad de ganar y utilizar el dinero en una situación y determinado tiempo; estas son impuestas por el Banco Central del Ecuador para todo el sistema financiero de bancos, cooperativas, mutualistas, etc., los cuales deberán respetar dichos porcentajes caso contrario existe una sanción dictada por la ley.

Es importante destacar que las tasas activas o de colocación son las que reciben las instituciones financieras de sus socios por los préstamos otorgados; en cambio las tasas pasivas o de captación son las que permiten a las cooperativas cubrir sus costos administrativos dejando además una utilidad para el socio como los depósitos a la vista, a plazo o de ahorro.

Las tasas de interés que más utilizan las cooperativas de ahorro y crédito son las enunciadas a continuación:

Tabla 4.15 Tasas de interés de las cooperativas de ahorro y crédito

TASAS DE INTERÉS DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% anual
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

4.7 Análisis de las expectativas del socio y/o cliente

4.7.1 Determinación de las necesidades

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de la situación actual del cliente sobre sus motivaciones para el uso del producto y/o servicio que ofrecen las cooperativas; que en el futuro constituirán un desafío que puede verse afectado por el cambio en el ambiente interno o externo.

Existen algunos métodos para detectar las expectativas de los clientes que incluyen desde comunicarse con ellos para conocer su satisfacción a través de un buzón de quejas y/o sugerencias; hasta llegar a una investigación de mercado.

Es importante definir los siguientes puntos para establecer las necesidades de los clientes:

- ¿Quiénes son los clientes y/o socios?

Se determina con que tipos de personas va a tratar la cooperativa.

- ¿Qué buscan las personas que se va a tratar?
Determinar las necesidades básicas de las personas con que se va a tratar.
- ¿Qué servicios brinda en este momento la cooperativa?
Es indispensable dar a conocer los servicios y productos en los medios de comunicación de mayor difusión.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?
Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización y cuál es el impacto?
Definir si el cliente es fiel en la utilización de los productos y/o servicios y analizar cómo repercute en el equilibrio económico y financiero de la cooperativa.
- ¿Cómo se puede mejorar?
Diseñar políticas y estrategias para mejorar la atención.

El personal de atención al cliente de la cooperativa debe cumplir con ciertos requerimientos con respecto a los socios y/o clientes:

- Tener una presentación adecuada
- Atención personalizada y amable
- Disponer de la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada
- Actitud positiva y un excelente comportamiento ante el cliente

La Asamblea General de las cooperativas definen aquellas normas que sirven para evaluar antes, durante y después del servicio financiero, tomar decisiones en base a los resultados objetivos y validos desde el punto de vista estadístico, conocer la información necesaria para la elaboración de indicadores, gestionar los reclamos de los clientes como una instancia clave para identificar las insatisfacciones como oportunidades de mejora y de restablecimiento de la percepción de la satisfacción.

4.7.2 Identificación de las dimensiones de calidad

Todas las cooperativas están enmarcadas en las siguientes dimensiones de calidad:

- **Confiabilidad**

Consiste en entregar lo prometido al cliente así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto y/o servicio de acuerdo con lo previsto de manera segura y precisa.

- **Comprensión**

Implica la aptitud para la realización de esfuerzos serios para proveer la atención y entendimiento de las cosas con respecto al cliente de forma individual o grupal.

- **Capacidad de respuesta**

Es el grado de preparación que tienen para entrar en acción cuando así lo solicite el cliente, y comprende la voluntad de brindar el servicio en el tiempo asignado procesando operaciones rápidas y respondiendo a las demandas.

- **Competencia**

Consiste en poseer la capacidad, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar una determinada tarea y cumplir con su misión, como aquellas destrezas del personal que atiende a los clientes y socios, discernimientos y pericias del personal de soporte y la idoneidad de los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito.

- **Accesibilidad**

Se refiere al grado en el que cada uno de los clientes y socios pueden acceder a los servicios que ofrecen las cooperativas; constituye la facilidad de contacto y acercamiento en la atención a los usuarios.

- **Credibilidad**

Es generar confianza y desempeñarse con veracidad y honestidad, con el objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto y/o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto.

- **Cortesía**

Es la amabilidad con que se trata a los clientes. La cortesía sin eficiencia o viceversa no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.

- **Tangibilidad**

Es la evidencia que demuestra la utilidad y los beneficios que obtuvo el cliente al utilizar el servicio.

- **Empatía**

Es la capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas y consiste en ponerse en el lugar del cliente para cumplir con sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más apropiada para ellas.

- **Responsabilidad**

Conseguir la excelencia en el servicio es la responsabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato; en donde todas las acciones del personal de estas organizaciones tienen por finalidad cumplir con las necesidades del cliente.

4.7.3 Análisis del cumplimiento de las dimensiones de calidad

Las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Ambato cumplen con determinados parámetros de calidad ya que se someten a la verificación del cumplimiento de sus actividades a través del monitoreo de la auditoría interna; en donde el personal es evaluado en un determinado tiempo.

Por otra parte los clientes y/o socios confían en la veracidad y honestidad de las cooperativas, así como también en la tangibilidad y seguridad que existe al dar a conocer los beneficios y ventajas de la utilización de un servicio.

4.8 Resultados de la evaluación

- Las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos deben cumplir con una

serie de obligaciones y deberes ante los organismos de control asignados por el Estado con el fin de asegurar un adecuado manejo de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

A partir del año 2013 estas cooperativas son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que busca apoyar a grandes, medianas y pequeñas empresas alineados con ciertos principios como la reciprocidad, autarquía, redistribución progresiva, regulación y planificación.

- Posteriormente se realizó el cálculo de la muestra de un total de 598.379 clientes distribuidos en ocho cooperativas; cuyo resultado prevé que se realizarán 385 encuestas a socios y 8 entrevistas a los diferentes funcionarios de estas instituciones.

- En el análisis de los indicadores de gestión más utilizados por las cooperativas de ahorro y crédito se estableció que es importante considerar la ventaja competitiva, la flexibilidad, desempeño financiero, utilización de recursos, la calidad del servicio y la innovación que llevan a identificar los medios para canalizar un adecuado manejo de los recursos, determinar tiempos para ejecutar actividades, verificar consecución de políticas y evaluar procesos productivos y de servicio.

- Los principales servicios que las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a sus clientes son:
 - Captaciones.- Ahorro a la vista
 - Créditos.- Consumo, microcréditos, vivienda
 - Inversiones.- Plazo fijo

- Servicios adicionales.- Giros, cajeros automáticos, débitos automáticos, pago Soat, transferencias, recaudaciones.
- Las políticas financieras son dictaminadas por el Consejo de Administración cuyas regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:
 - Solvencia
 - Presupuestos
 - Cobranza
 - Pagos
 - Gestión financiera y administrativa
 - Inversiones
 - Transparencia.
- Las necesidades de los socios son transmitidas al personal de atención al cliente a través del buzón de quejas y sugerencias que posteriormente serán analizadas y evaluadas a través de una investigación de mercado.
- Y finalmente las dimensiones de calidad que las cooperativas deben poseer radican en la confiabilidad, comprensión, capacidad de respuesta, competencia, accesibilidad, credibilidad, cortesía, tangibilidad, empatía y responsabilidad.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de los resultados obtenidos en la investigación

De la muestra tomada al azar y efectuada en las diferentes cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de la ciudad de Ambato se procedió a tabular las encuestas, con el único fin de conocer los índices de gestión y la satisfacción del cliente en la prestación de los servicios financieros.

5.2 Análisis e interpretación de resultados

Se ha realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar las encuestas en las cooperativas, y que se detallan a continuación:

Con respecto al lugar donde vive el cliente o socio:

Tabla 5.1 Lugar donde vive el cliente o socio

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Zona Rural	56	14,55%
2	Zona Urbana	329	85,45%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

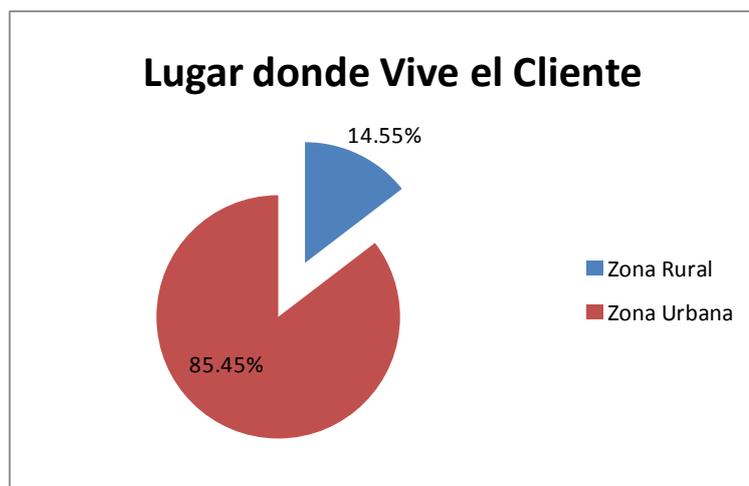


Gráfico 5.1 Lugar donde vive el cliente o socio
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 85.45% de los socios y clientes de las cooperativas de ahorro y crédito mencionaron que viven en la zona urbana; mientras que el 14.55% habita en la zona rural.

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo es cliente de la cooperativa?

Tabla 5.2 Tiempo que es cliente de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Menos de un año	27	7,01%
2	Más de un año	358	92,99%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.2 Tiempo que es cliente de la cooperativa
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Se ha llegado a establecer que el 92.99% de los encuestados son clientes de las cooperativas más de un año y apenas un 7.01% lo es menos de un año.

Pregunta 2. ¿Qué factores consideró usted para ser socio y/o cliente de la cooperativa?

Tabla 5.3 Factores para ser socio de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Prestigio	129	33,68%
2	Cobertura	30	7,83%
3	Sugerencias de terceros	145	37,86%
4	Varios servicios	77	20,10%
5	Otros .-Interés para vivienda es baja	2	0,52%
TOTAL		383	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

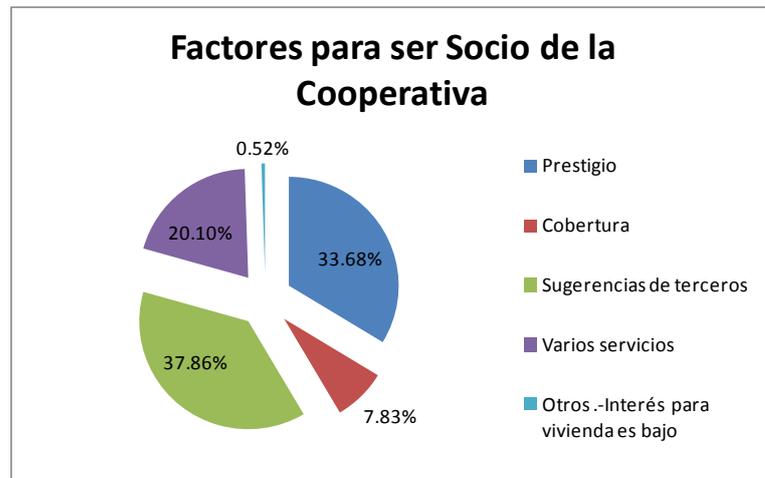


Gráfico 5.3 Factores para ser socio de la cooperativa
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Un 37.86% cree que el factor que influye sobre ellos para ser socio de un organismo financiero es la sugerencia de terceras personas; el 33.68% considera que es importante el prestigio que tiene la institución financiera; el 20.10% menciona que son socios gracias a la variedad de servicios que disponen estas entidades que facilitan y agilitan cualquier trámite; el 7.83% cree que es primordial la cobertura a nivel nacional que tienen algunas cooperativas de ahorro y crédito; y con un 0,52% opina el interés para vivienda es bajo.

Pregunta 3. ¿Qué servicios utiliza de la cooperativa?

Tabla 5.4 Servicios que utiliza de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Cuenta de ahorros	357	53,52%
2	Depósito a plazo fijo	38	5,70%
3	Préstamos	203	30,43%
4	Tarjeta de débito	40	6,00%
5	Remesas desde el exterior	2	0,30%
6	Recaudaciones tributarias	2	0,30%
7	Cajeros automáticos	23	3,45%
8	Otros.-Accesorios	2	0,30%
TOTAL		667	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

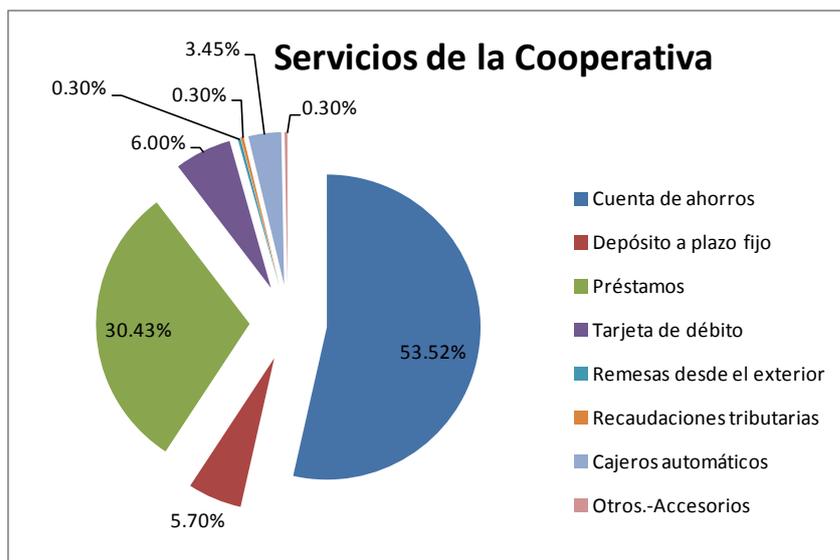


Gráfico 5.4 Servicios que utiliza de la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 53.52% explica que utiliza los servicios de cuentas de ahorros; mientras que el 30.43% realizan préstamos ya sean de microcrédito, de consumo o de vivienda; el 6% señala que maneja tarjetas de débito para extraer dinero de un cajero automático; el 5.70% realizan depósitos a plazo fijo; el 3,45%

reciben remesas del exterior; y con 0,30% efectúan recaudaciones tributarias, utilizan cajeros automáticos y compran accesorios para el hogar.

Pregunta 4. ¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?

Tabla 5.5 Satisfacción de las necesidades financieras del cliente

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Rara vez	217	56,36%
2	Siempre	168	43,64%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

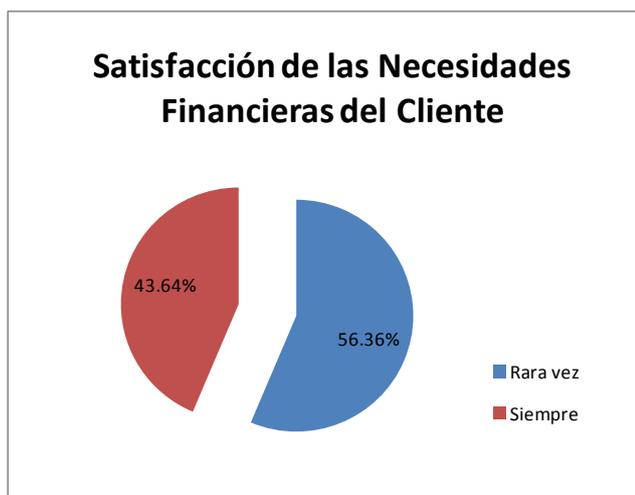


Gráfico 5.5 Satisfacción de las necesidades financieras del cliente

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

Un 56.36% de las cooperativas rara vez satisfacen las necesidades financieras de los clientes; mientras que un 43.64% manifiesta que siempre lo hace.

Pregunta 5. En caso de contestar Nunca o Rara vez especifique las razones:

Tabla 5.6 Razones por las que nunca o rara vez se satisfacen las necesidades

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Difícil acceso a créditos	125	74,40%
2	Costo elevado de los servicios	43	25,60%
TOTAL		168	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.6 Razones por las que nunca o rara vez se satisfacen las necesidades

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 74.40% considera que rara vez satisfacen las expectativas financieras debido al difícil acceso a los créditos; y el 25.60% expresa que una de las razones primordiales para que se de esta situación es el costo elevado de los servicios.

Pregunta 6. La atención que usted recibe por parte del personal de la cooperativa la califica como:

Tabla 5.7 Atención del personal de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Excelente	66	17,14%
2	Buena	312	81,04%
3	Regular	7	1,82%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.7 Atención del personal de la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 81.04% dice que la atención que recibe por parte del personal de las cooperativas es buena; el 17.14% cree que es excelente y el 1.82% opina que es regular.

Pregunta 7. ¿En qué medios de difusión usted conoce de los servicios que oferta la cooperativa?

Tabla 5.8 Medios de difusión de los servicios

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Televisión	110	25,70%
2	Radio	202	47,20%
3	Internet	57	13,32%
4	Prensa	31	7,24%
5	Otros.- No se ha escuchado	26	6,07%
6	Otros.- Por terceras personas	2	0,47%
TOTAL		428	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

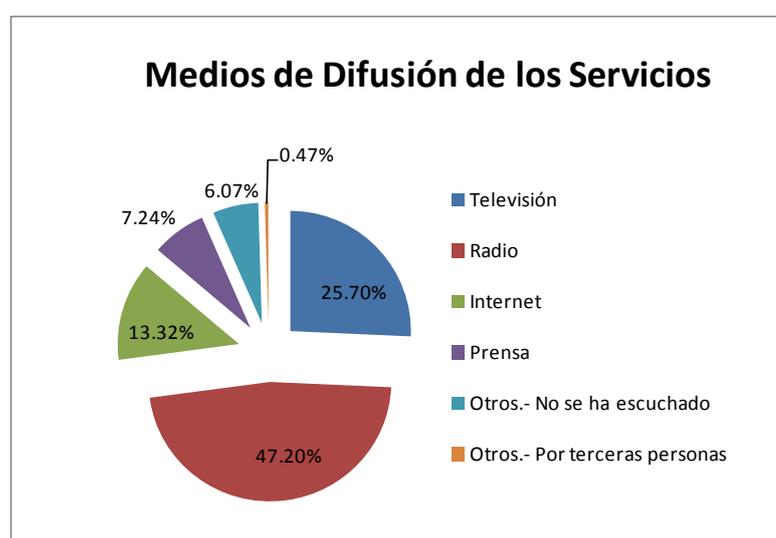


Gráfico 5.8 Medios de difusión de los servicios

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 47.20% manifiesta que conoce de los servicios que ofertan las cooperativas en medios de difusión como la radio; el 25.70% en la televisión; el 13.32% a través de internet; el 7.24% a través de la prensa; el 6.07% no ha escuchado ninguna publicidad y con un 0.47% lo ha oído por terceras personas.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia se entera de la publicidad y de las promociones de la cooperativa?

Tabla 5.9 Frecuencia de la publicidad y promociones

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Diaria	37	9,87%
2	Semanal	125	33,33%
3	Mensual	167	44,53%
4	Otros.- Trimestral	26	6,93%
5	Otros.-No se ha escuchado	20	5,33%
TOTAL		375	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

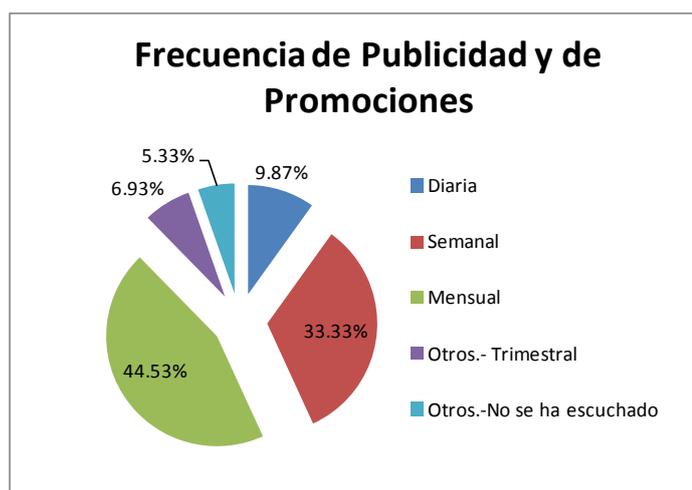


Gráfico 5.9 Frecuencia de la publicidad y promociones

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 44.53% indica que mensualmente se entera de la publicidad y propaganda de las cooperativas; el 33.33% lo escucha cada semana; el 9.87% con una frecuencia diaria; el 6.93% en forma trimestral y el 5.33% no lo ha escuchado.

Pregunta 9. El servicio que recibe de la cooperativa es:

Tabla 5.10 Servicio de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Ágil	36	9,35%
2	Oportuno	77	20,00%
3	Eficiente	70	18,18%
4	Otros.- Un poco lento	202	52,47%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

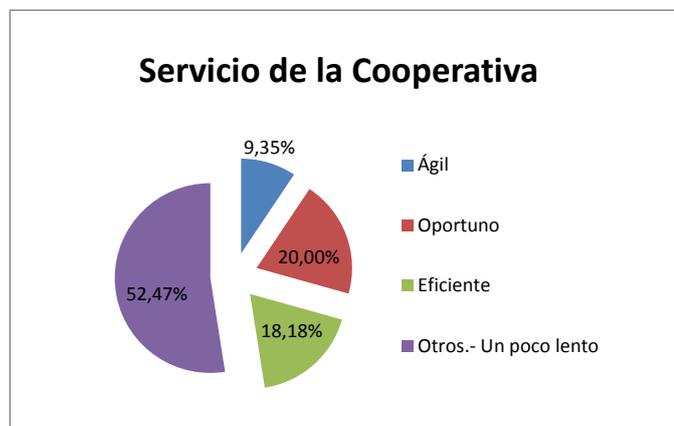


Gráfico 5.10 Servicio de la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 52.47% piensa que el servicio que recibe de la cooperativa es lento; 20.00% señala que es oportuno; el 18.18% manifiesta que es eficiente; y el 9.35% que es ágil.

Pregunta 10. ¿Cree usted que su dinero se encuentra seguro en esta cooperativa?

Tabla 5.11 Seguridad del dinero en la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	SI	383	99,48%
2	NO.-En ninguna cooperativa esta seguro	2	0,52%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.11 Seguridad del dinero en la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 99.48% piensa que su dinero si se encuentra seguro ya que las cooperativas no han quebrado, tienen años de prestigio, son solventes, siempre les han devuelto sus ahorros y no han escuchado de robo alguno mientras que el 0.52% supone que ninguna cooperativa es segura.

Pregunta 10. ¿De la respuesta a la pregunta 10 con SI explicar por qué?

Tabla 5.12 Seguridad del dinero en la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	El dinero está en la cooperativa y no han quebrado	127	33,16%
2	Siempre han devuelto el dinero no hay robos	76	19,84%
3	La cooperativa es bien administrada	6	1,57%
4	Tiene años de prestigio	86	22,45%
5	La cooperativa es solvente	80	20,89%
6	Es regulado por la Superintendencia Bancos	8	2,09%
TOTAL		383	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.12 Seguridad del dinero en la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 33.16% considera que su dinero se encuentra seguro porque siempre está en la cooperativa y hasta la fecha no han quebrado; el 22,45% dice que la entidad tiene años de prestigio; el 20,89% afirma que es solvente; 19,84% expresa que siempre le han devuelto el dinero y no hay robos; el 2.09% piensa que lo importante es la regulación de la Superintendencia de Bancos; y el 1.57% cree que es bien administrada.

Pregunta 11. ¿Utiliza usted los servicios que le ofrece el Call Center?

Tabla 5.13 Utilización del servicio call center

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	SI	70	18,18%
2	NO.- No se ha escuchado, no se conoce	315	81,82%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

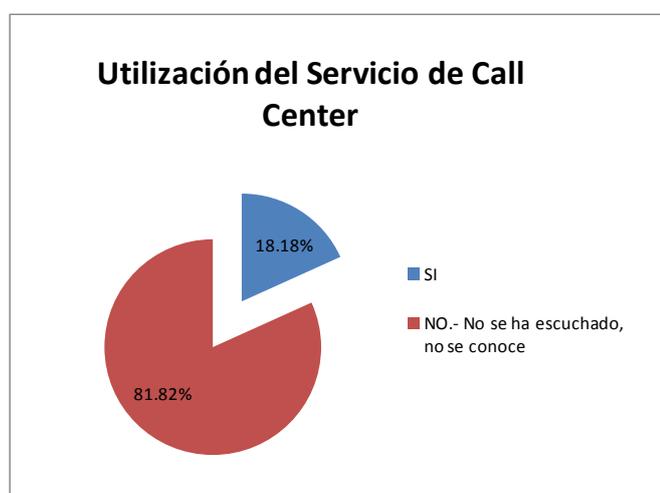


Gráfico 5.13 Utilización del servicio call center

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 81.82% señala no haber utilizado el Call Center ya que desconoce tal servicio; y el 18.18% si lo conoce porque han realizado llamadas telefónicas a los representantes encargados de la atención al cliente de las cooperativas para que los ayudan a solucionar sus problemas e inquietudes.

Pregunta 11. ¿De la respuesta a la pregunta 11 con SI explicar por qué?

Tabla 5.14 Utilización del call center

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Se ha llamado y nos ayudan a resolver problemas	65	92,86%
2	Nos han llamado por préstamos vencidos	5	7,14%
TOTAL		70	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

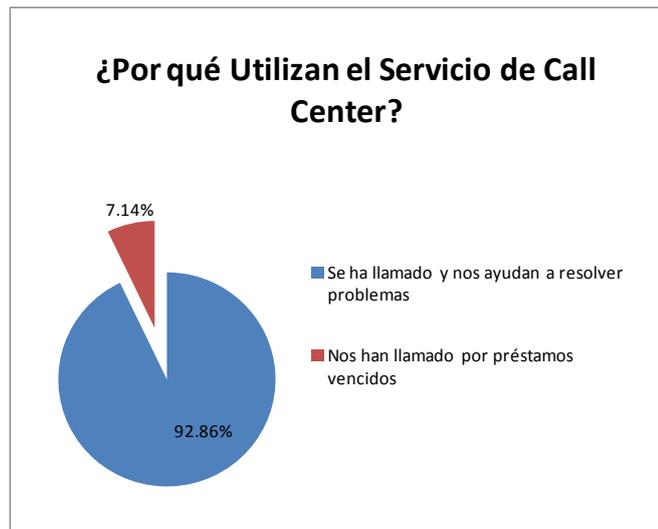


Gráfico 5.14 Utilización del call center

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 92.86% ha utilizado el Call Center en llamadas telefónicas solicitando que los ayuden a resolver problemas financieros mientras que el 7.14% dice que el personal del Call Center los han llamado para confirmar morosidad en el pago de un préstamo vencido.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con una infraestructura adecuada?

Tabla 5.15 Infraestructura adecuada de la cooperativa

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Se ha llamado y nos ayudan a resolver problemas	385	100,00%
2	Nos han llamado por préstamos vencidos	0	0,00%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.15 Infraestructura adecuada de la cooperativa

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 100% de los encuestados creen que las cooperativas tienen una infraestructura adecuada porque sus oficinas son propias, seguras y equipadas.

Pregunta 12. ¿De la respuesta a la pregunta 12 con SI explicar por qué?

Tabla 5.16 Infraestructura de las cooperativas

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Tiene sus oficinas propias y equipadas	170	44,16%
2	Tiene su edificio propio, bonito y seguro	186	48,31%
3	Tiene varias sucursales	24	6,23%
4	Es la mejor del mercado financiero	5	1,30%
TOTAL		385	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

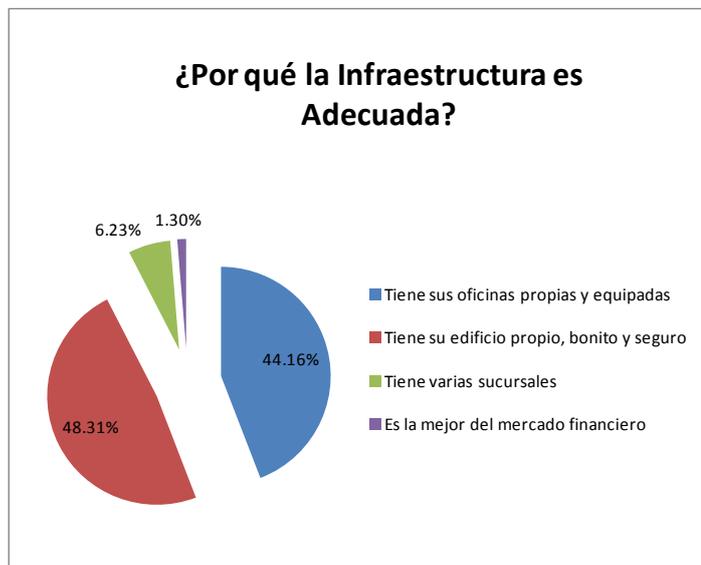


Gráfico 5.16 Infraestructura de las cooperativas
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 48,31% considera que las cooperativas cuentan con una infraestructura adecuada ya que su edificio es propio, bonito y seguro, el 44,16% dice que sus oficinas son propias y equipadas, el 6,23% opina que tiene varias sucursales y el 1,30% indica que es la mejor del mercado financiero.

Adicionalmente se realizaron ocho entrevistas a los diferentes representantes administrativos y financieros de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato cuyo análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas se presenta a continuación:

En la pregunta 1. ¿Cuáles son los servicios financieros que ofrece la cooperativa a sus clientes?

Tabla 5.17 Servicios financieros

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Ahorros, inversiones, créditos, recaudaciones, transferencias, giros/remesas.	6	75,00%
2	Adicionalmente servicios por internet (transferencias y recargas electrónicas).	2	25,00%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

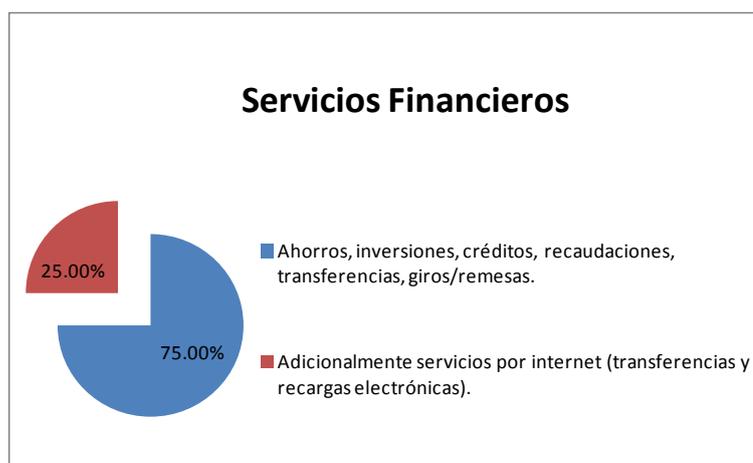


Gráfico 5.17 Servicios financieros

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 75% de los entrevistados dicen que los servicios financieros que disponen son: cuentas de ahorros a la vista; inversiones a plazo fijo; créditos de vivienda, microempresariales y de consumo; recaudaciones tributarias; transferencias; pago del bono de desarrollo humano; cajeros automáticos; giros internacionales; tarjetas de débito; y con un 25% adicionalmente ofertan servicios en línea a través de internet (transferencias y recargas electrónicas).

Pregunta 2. ¿Cuáles son las principales políticas financieras de la cooperativa?

Tabla 5.18 Políticas financieras.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Generación de utilidad	1	12,50%
2	Análisis de pagos líquidos y de mercado.	1	12,50%
3	Atención a sectores económicos marginales.	1	12,50%
4	Desarrollo económico, de presupuesto y cobro.	1	12,50%
5	Buen funcionamiento económico para recuperación de cartera.	1	12,50%
6	Manual interno que ayude a cumplir expectativas del cliente.	1	12,50%
7	Políticas de calidad, crédito y financieras.	1	12,50%
8	Buen manejo del recurso humano, material y financiero.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

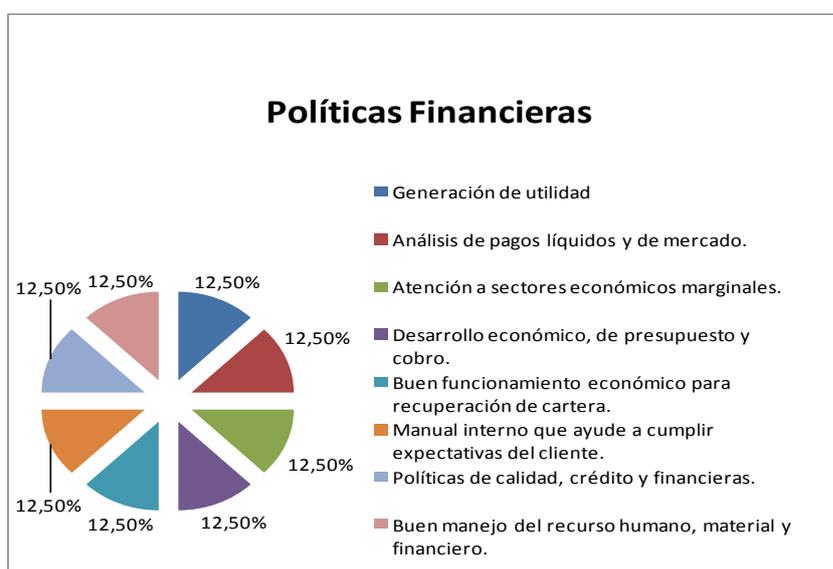


Gráfico 5.18 Políticas financieras.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 12.50% considera que las políticas financieras están dirigidas a la generación de una utilidad que permita el crecimiento patrimonial, estructural, de cobertura, de presupuesto, cobro y de pagos; el 12.50% piensa que son el análisis de pagos líquidos y de mercado; el 12.50% dice que se debe atender a los sectores económicos bajos, marginales y medios para establecer mecanismos de atención personalizada a los socios y/o clientes por parte de la gerencia general; el 12.50% cree que hay que

enmarcarse en el desarrollo económico de la cooperativa ya sea en presupuesto y/o cobro; el 12.50% señalan que cuidan el buen funcionamiento económico en la pronta y efectiva recuperación de cartera; el 12.50% menciona que se aplica un manual interno que ayuda a cumplir las expectativas del cliente mediante procesos adecuados de manejo de activos, pasivos y patrimonio; el 12.50% expresa que existen políticas de calidad, crédito y financieras; y el 12.50% manifiestan que todo está relacionado al buen manejo del recurso humano, material y financiero en los plazos determinados en los diferentes manuales de control.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que la cooperativa maneja?

Tabla 5.19 Indicadores de gestión

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Colocación para cartera y captaciones.	1	12,50%
2	ROA, ROE y calidad de Activos.	2	25,00%
3	No maneja políticas de gestión.	1	12,50%
4	Adecuada utilización de recursos.	1	12,50%
5	Productos innovadores, cumplimiento de necesidades y aprovechamiento de recursos.	1	12,50%
6	Morosidad, cuentas activas e inactivas y número de colocaciones e inversiones.	1	12,50%
7	Gestión administrativa, financiera y laboral.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

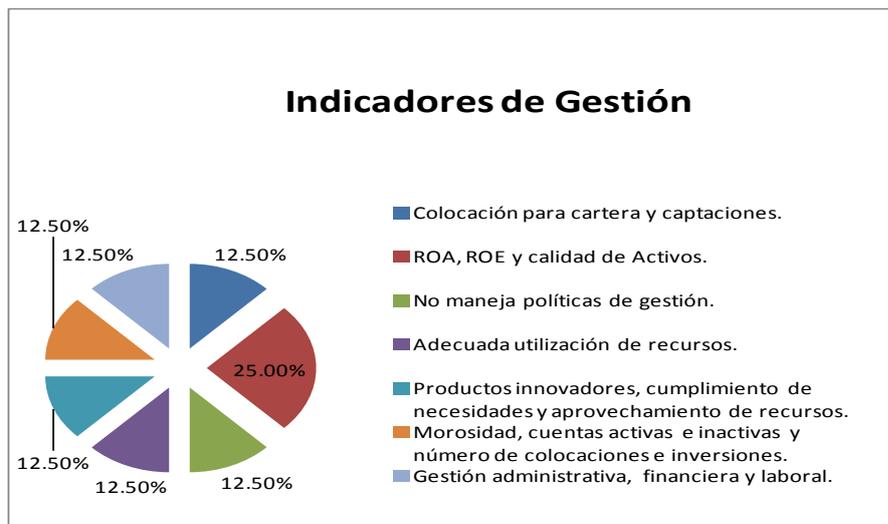


Gráfico 5.19 Indicadores de gestión

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 12.50% señala indicadores de gestión como la colocación para el crecimiento de la cartera y captaciones para el crecimiento del número de socios; el 25.00% considera que existe la eficiencia administrativa ROA, macroeconómica ROE y de calidad de activos; el 12.50% dice no manejar políticas de gestión; el 12.50% realiza una adecuada utilización de recursos de forma oportuna, excelente calidad del producto y servicio; el 12.50% dice que utilizan indicadores como la presentación de productos innovadores a mediano plazo, cumplimiento de las necesidades de los clientes y aprovechamiento de recursos financieros; el 12.50% dice manejar la morosidad, cuentas activas e inactivas y el número de colocaciones e inversiones; y el 12.50% considera que los indicadores evalúan la gestión administrativa, financiera y laboral, y que miden el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en el año.

Pregunta 4. ¿De los indicadores mencionados anteriormente, indique cuáles son los de mayor impacto en la eficacia de sus resultados?

Tabla 5.20 Impacto de los indicadores en la eficiencia de los resultados

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Todos los indicadores son indispensables.	2	25,00%
2	ROE y ROA.	2	25,00%
3	No manejan indicadores de gestión.	1	12,50%
4	Cumplir con las necesidades de clientes.	1	12,50%
5	Morosidad.	1	12,50%
6	Optimización de recursos.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

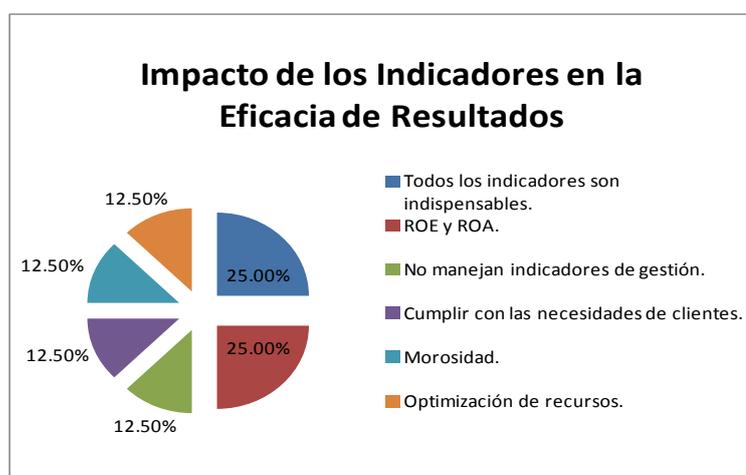


Gráfico 5.20 Impacto de los indicadores en la eficiencia de los resultados

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 25.00% cree que todos los indicadores son indispensables ya que los recursos y la calidad aportan a futuras decisiones así como también maximizan las fuentes de ingresos, crecimiento de cartera, y microcréditos para generar interacción con el mercado; el 25.00% menciona que los más relevantes son el ROE y ROA; el 12.50% no manejan indicadores de gestión; el 12.50% dicen que los de mayor impacto son los relacionados a cumplir con las necesidades de los socios y/o clientes; el 12.50% dice que el indicador más importante es la morosidad, ya que existe una relación directa con la colocación de créditos; y el 12.50% cree que la eficacia mide los

resultados y ayuda al logro de los objetivos a través de la optimización de los recursos.

Pregunta 5. ¿Cómo se evalúan las expectativas y necesidades que tienen sus clientes?

Tabla 5.21 Evaluación de las expectativas y necesidades de los clientes.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Estudio de mercado, buzón quejas y sugerencias.	5	62,50%
2	Departamento marketing y atención al cliente.	2	25,00%
3	Calificadores.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda



Gráfico 5.21 Evaluación de las expectativas y necesidades de los clientes.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 62.50% dice que se evalúan las expectativas de los clientes mediante un estudio de mercado y de la utilización del buzón de quejas y sugerencias; el 25.00% considera que el departamento de marketing y/o atención al cliente es el encargado de valorar a los socios; y el 12.50% utiliza calificadores para conocer la percepción de los socios y/o clientes.

Pregunta 6. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual lo invierte en publicidad y por qué medios de comunicación lo hacen?

Tabla 5.22 Presupuesto anual y medios de comunicación.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	10% en radio, prensa y televisión.	3	37,50%
2	12% en radio, prensa y televisión.	1	12,50%
3	14% en radio, prensa y televisión.	1	12,50%
4	5% en radio, prensa y televisión.	2	25,00%
5	15% en radio, prensa y televisión.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

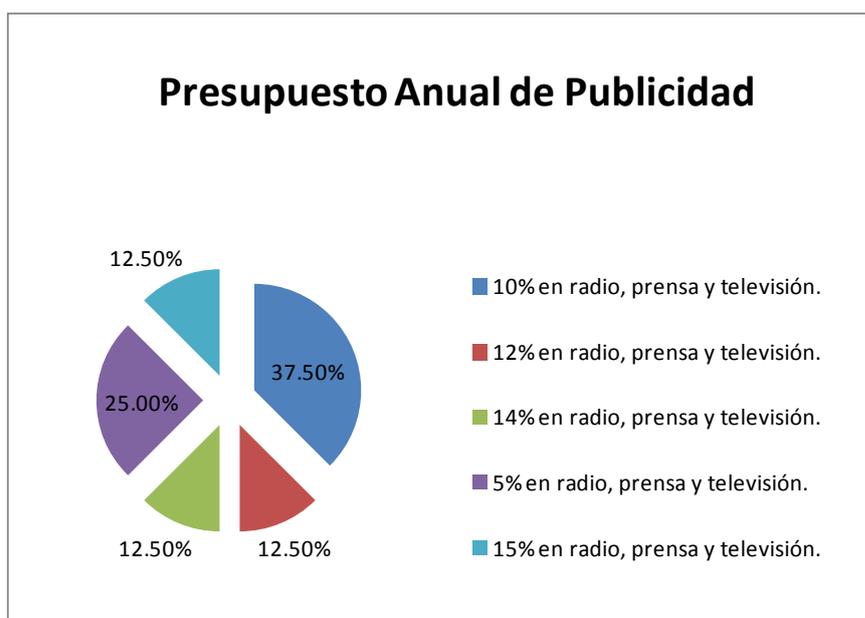


Gráfico 5.22 Presupuesto anual y medios de comunicación.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 37.50% dicen que el 10% del presupuesto general lo invierten en publicidad de radio, prensa y televisión; en un 25.00% las cooperativas destinan un 5.00%; y el 12.50% lo manejan en diferentes porcentajes ya sean del 12.00%, 14.00%, y 15.00%.

Pregunta 7. ¿La cooperativa capacita y evalúa al personal encargado de la atención al cliente y con qué frecuencia?

Tabla 5.23 Capacitación al personal de atención al cliente.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Si se capacitan en forma trimestral.	3	37,50%
2	Si se capacitan anualmente o cuando la situación lo requiera.	4	50,00%
3	Si se capacitan cada seis meses.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

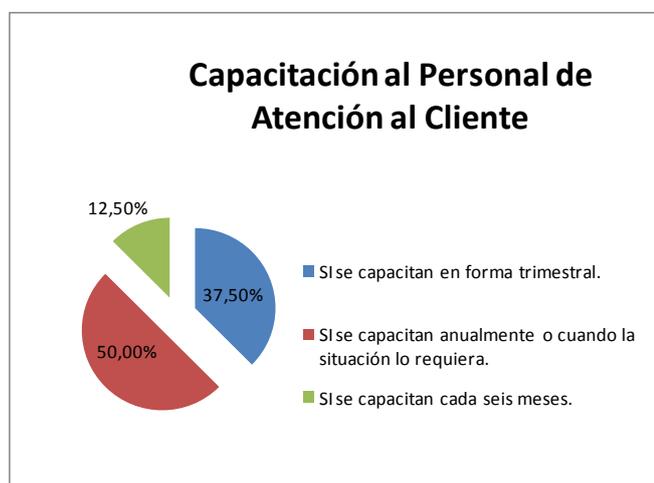


Gráfico 5.23 Capacitación al personal de atención al cliente.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 50.00% capacita al personal anualmente o cuando la situación lo requiera; el 37.50% lo hace en forma trimestral; y el 12.50% cada semestre.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la institución?

Tabla 5.24 Objetivos estratégicos.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Líder en el sistema financiero y optimizar recursos.	5	62,50%
2	Satisfacer las necesidades de los clientes.	2	25,00%
3	Contar con responsabilidad social	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

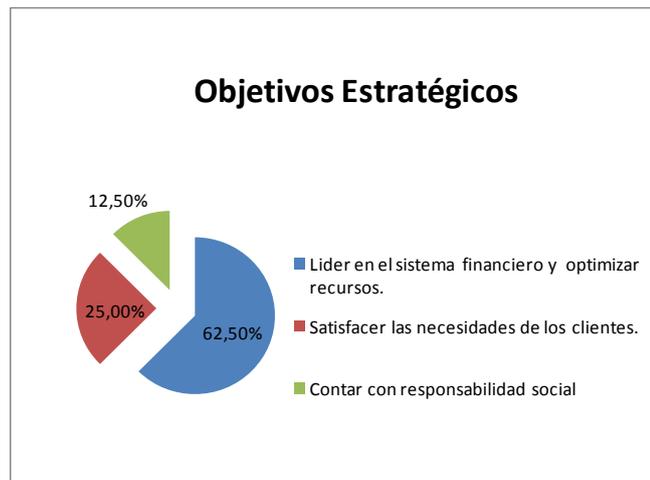


Gráfico 5.24 Objetivos estratégicos.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 62.50% dicen que el principal objetivo estratégico es llegar a ser líder en el sistema financiero y optimizar los recursos; el 25.00% considera que lo primordial es satisfacer las necesidades de los clientes; el 12.50% dice que es importante la responsabilidad social para poder expandir los servicios.

Pregunta 9. ¿Defina las dimensiones de calidad en los servicios financieros de la cooperativa?

Tabla 5.25 Dimensiones de calidad.

N°	OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Eficacia, amabilidad, credibilidad, responsabilidad e información oportuna.	7	87,50%
2	Cumplimiento de las normas ISO.	1	12,50%
TOTAL		8	100,00%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

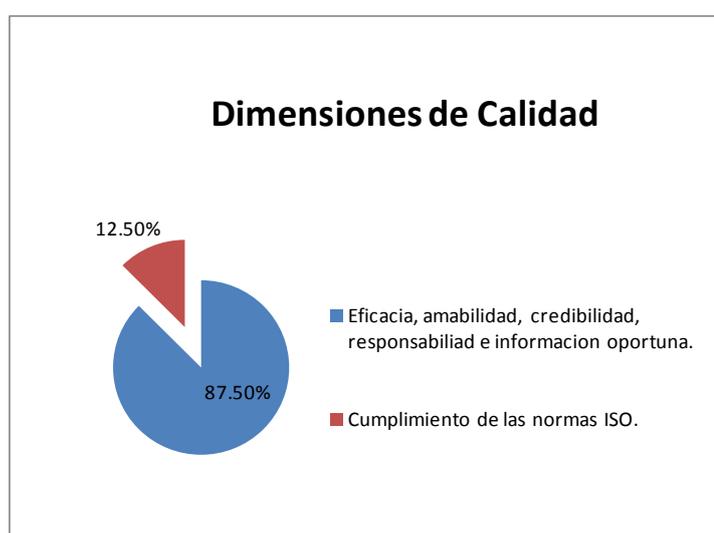


Gráfico 5.25 Dimensiones de calidad.

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Interpretación:

El 87.50% consideran que las dimensiones de calidad radican en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y socios ya sea a través de eficacia, eficiencia, amabilidad, credibilidad, responsabilidad e información oportuna; el 12.50% menciona cumplir las normas ISO lo cual muestra cómo se deben realizar procesos internos y externos con eficacia.

5.3 Informe de Investigación

- Al efectuar las encuestas se pudo determinar que la mayoría de los socios y/o clientes de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, viven en la zona urbana, son parte de ellas por más de un año por sugerencias de terceros, y sus servicios rara vez satisfacen las necesidades financieras debido al difícil acceso a préstamos y por sus costos elevados.
- El servicio prestado a los socios y/o clientes es un poco lento a pesar de tener un buen trato, y adicionalmente no se conocen los beneficios que ofrece el Call Center.
- En cuanto a la publicidad que realizan las cooperativas los socios la conocen a través de la radio y la televisión con una frecuencia mensual.
- El dinero en estas entidades financieras se encuentra seguro ya que posee solvencia y una infraestructura adecuada.
- En base a las entrevistas realizadas se puede acotar que las cooperativas ofrecen servicios de cuentas de ahorro a la vista, inversiones, créditos, recaudaciones tributarias, transferencias, cajeros automáticos, giros internacionales y tarjetas de débito.
- Existen distintas políticas financieras que son importantes para algunas cooperativas de ahorro y crédito, ya sea para la generación de utilidades, análisis de pagos, presupuestos, cobros, créditos, manejo de recursos humanos, materiales y de mercado.
- Las cooperativas utilizan diferentes indicadores de gestión que ayudan a colocar cartera, realizar captaciones, calcular ROA, ROE,

estimar la calidad de los activos, las políticas de gestión, la utilización de recursos, los productos innovadores, la morosidad, la gestión administrativa, financiera y laboral.

- La eficiencia de los resultados se ven reflejados en el adecuado manejo y utilización de los indicadores mencionados anteriormente.
- Las expectativas y necesidades de los clientes se evalúan con un apropiado estudio de mercado, buzón de quejas y sugerencias.
- El 10% del presupuesto anual lo invierte en publicidad de radio, prensa y televisión.
- Las cooperativas capacitan y evalúan al personal de atención al cliente anualmente o cuando la situación lo requiera.
- El objetivo estratégico de toda cooperativa es llegar a ser líder en el sistema financiero y optimizar los recursos.
- Las dimensiones de calidad radican en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y socios ya sea a través de eficacia, eficiencia, amabilidad, credibilidad, responsabilidad e información oportuna.

Entonces se concluye en forma general con respecto a las encuestas que las cuentas de ahorros, inversiones, créditos, recaudaciones, transferencias, giros internacionales, y tarjetas de débito son los servicios financieros que las cooperativas de Ambato ofrecen a los clientes.

Hay diversos criterios sobre las políticas financieras que están dirigidas a la generación de una utilidad, al análisis de pagos, atender a los sectores

económicos marginales, desarrollo económico, recuperación de cartera, aplicación de un manual interno, calidad, créditos, finanzas, recurso humano, material y financiero.

Existen indicadores de gestión que son muy importantes, que afectan a la eficiencia de los resultados y que muestran el crecimiento de la cartera, captaciones de socios, eficiencia administrativa, macroeconómica, calidad de activos, resultados, aprovechamiento de los recursos, productos innovadores, morosidad, cuentas activas e inactivas, número de colocaciones, inversiones, gestión administrativa, financiera y laboral.

La mayoría de estas entidades financieras invierte el 10% en publicidad de radio, prensa y televisión; capacitan al personal anualmente o cuando lo requieran; el principal objetivo estratégico es ser líder en el sistema financiero; y las dimensiones de calidad se enmarcan en la satisfacción del cliente a través de la eficacia, eficiencia, amabilidad, e información oportuna, las mismas que son evaluadas mediante un estudio de mercado y/o el buzón de quejas y sugerencias de cada institución.

Y con relación a las entrevistas se puede afirmar que las cooperativas ofrecen servicios de cuentas de ahorro, inversiones, créditos, recaudaciones tributarias, transferencias, cajeros automáticos, giros internacionales y tarjetas de débito.

La eficiencia de los resultados depende del adecuado manejo y utilización de los indicadores de gestión; las necesidades de los clientes se evalúan con un estudio de mercado, buzón de quejas y sugerencias.

5.4 Verificación de hipótesis

Al efectuar el análisis de la hipótesis se ha comprobado que la deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la satisfacción del cliente

Se ha empleado la verificación estadística por medio del método de distribución Chi-cuadrado; con la ayuda de las encuestas que se realizó a los clientes y socios de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en donde se identificaron las variables independientes y dependientes detalladas según anexo 4.

Al realizar este procedimiento se acepta la hipótesis alternativa es decir que la deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la satisfacción del cliente para lo cual se ha utilizado las siguientes preguntas tomadas de la encuesta:

- ¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?

Siempre

Rara vez

- El servicio que recibe de la cooperativa es:

Ágil

Oportuno

Eficiente

Poco lento

Para toda cooperativa es esencial satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, si el servicio se torna lento a mediano plazo puede repercutir en la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.1 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.

6.2 Justificación de la propuesta

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas en función al logro de los objetivos de la investigación, surge la necesidad de crear una propuesta basada en el mejoramiento continuo de los procesos internos a través de un manejo adecuado de los índices de gestión que disponen actualmente las cooperativas; con el único fin de cumplir las expectativas cambiantes de los socios y/o clientes.

Cabe indicar que es la primera vez que se realiza un diagnóstico de la satisfacción de las necesidades financieras 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.

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.

6.3 A quién va dirigida la propuesta

Esta propuesta de mejora va dirigida a todos los consejos de administración y gerentes generales de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; para que por medio de ellos se pueda aprobar e implementar un nuevo modelo de gestión estratégica que optimice los procesos internos relacionados con la satisfacción y expectativas de los socios y/o clientes.

6.4 Contenido y presentación de la propuesta

6.4.1 Introducción

En la ciudad de Ambato el sector financiero constituye el motor para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; es por tal motivo que las cooperativas ofrecen una gran variedad de servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y/o socios; contribuyendo de esta manera al crecimiento económico del cantón y la provincia.

Para desarrollar una planificación estratégica para el sector cooperativista, es importante considerar los siguientes criterios y esquemas:

Datos informativos de la propuesta

Localización:	Ecuador
Tipo:	Servicios financieros
Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato

6.4.2 Desarrollo de la propuesta

Los modelos de planificación estratégica han ido cambiando en el transcurso del tiempo y con ellos los resultados que se obtienen, pero a pesar de esta transformación permanente las cooperativas en un 90% creen en la visión de la empresa, y más del 50% tienen planes estratégicos. El problema radica en la falta de claridad y objetividad en la estructura y medición de ciertos parámetros o indicadores de gestión; los mismos que muestran la situación real por la que atraviesan las entidades financieras.

En este sentido se torna primordial conocer la visión y misión del sector financiero cooperativo con el fin de fijar acciones que mejoren las competencias del personal para lograr excelentes resultados.

Por medio de esta propuesta de plan estratégico se desarrollarán algunos indicadores de gestión que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de los procesos aplicados en las cooperativas referentes a la satisfacción de los socios y/o clientes. Además se canalizará las habilidades y conocimientos específicos que tiene cada empleado de la cooperativa hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

6.4.3 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.

6.4.4 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.

6.4.5 Principios y valores

- Gestión ética y moral
- Compromiso con la organización y el país
- Rendición de cuentas
- Solidaridad
- Calidad en la gestión
- Efectividad y eficiencia
- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano
- Reconocimiento
- Mejoramiento continuo

6.4.6 Identificación de los escenarios internos

Es importante identificar las fortalezas y debilidades de los escenarios internos representados en los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de las cooperativas; ya que servirán para evaluarlos mediante cuatro perspectivas: Finanzas y Mercado, Enfoque al Cliente, Efectividad Organizacional, y Recurso Humano. A continuación se gráfica:



Gráfico 6.1 Identificación de escenarios de las cooperativas
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

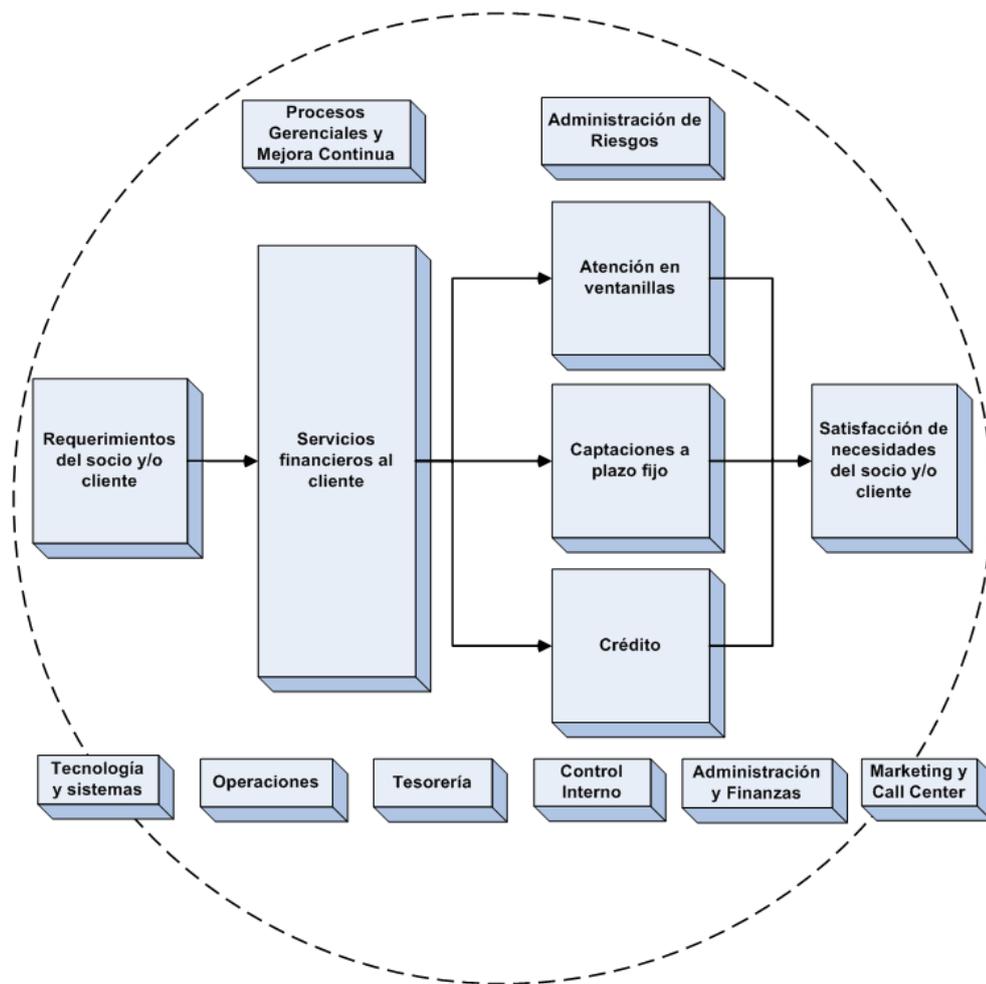


Gráfico 6.2 Procesos internos de las cooperativas
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.4.7 Retos Estratégicos

Las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato son instituciones financieras que participan en el mercado regional centro del Ecuador, enfrentando a Bancos de cobertura nacional que brindan servicios competitivos. Los principales factores que determinan el éxito de las cooperativas en el mercado financiero son:

- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Calidad en los productos y servicios
- ✓ Accesibilidad a créditos
- ✓ Precios competitivos
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Cobertura de servicios
- ✓ Costo de los productos y servicios

Dichos factores estratégicos establecidos para las cooperativas se lo han definido por medio de los Consejos de Administración indistintamente y con la colaboración de la Gerencia General, son los responsables directos de encaminar a las instituciones al éxito en la prestación de los servicios financieros.

El sector financiero es cada vez más competitivo debido al considerable incremento de competidores en la región. Por tal circunstancia las cooperativas se han visto en la necesidad de generar nuevos productos y servicios financieros innovadores tales como: créditos sin base y créditos personalizados para el sector PYMES; los que permitirá lograr captar a mayores clientes en la región centro y a nivel nacional.

Con el propósito firme de llevar a cabo sus retos estratégicos, las cooperativas definen los siguientes desafíos:

- ✓ Incrementar la rentabilidad
- ✓ Captar nuevos clientes con la apertura de sucursales
- ✓ Crecer con servicios innovadores
- ✓ Ofrecer créditos sin base
- ✓ Ofrecer productos de créditos al sector PYMES
- ✓ Mejorar la atención al cliente
- ✓ Otorgar más créditos a los clientes
- ✓ Mejorar el nivel socio – económico del Ecuador
- ✓ Implementar nuevos procesos automatizados

6.5 Estudio de factibilidad para la implementación de la propuesta

Es necesario analizar los objetivos estratégicos de las cooperativas con el fin de establecer la aplicabilidad de la propuesta, la misma que permitirá alcanzar las metas organizacionales. Por ello, mediante el estudio de factibilidad se podrá determinar las proyecciones financieras que tendrán las cooperativas al aplicar un adecuado manejo de la satisfacción del cliente.

La experiencia administrativa es sin lugar a dudas un ingrediente importante para la toma de decisiones, pero deben reforzarse y expandirse con datos objetivos de investigaciones de campo. La investigación de mercados tiene una función específica: ayudar en la planeación efectiva y la toma de decisiones.

El análisis de la factibilidad para esta propuesta tiene como objetivo conocer los procesos internos que influyen en la satisfacción del cliente y en el potencial mercado de productos o servicios financieros; tomando como criterio base que las proyecciones financieras desarrolladas para las cooperativas sean factibles de cumplirse.

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados; y la misma se apoya en 3 aspectos básicos:

- a) Operativo
- b) Técnico
- c) Económico

El éxito de la propuesta está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores.

Un estudio de factibilidad requiere ser presentado con todas la posibles ventajas para la empresa u organización, pero sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que la propuesta funcione. Para esto dentro de los estudios de factibilidad se complementan dos pasos en la presentación del estudio:

- a) Requisitos óptimos: estos elementos deberán ser los necesarios para que las actividades y resultados de la propuesta sean obtenidos con la máxima eficacia.
- b) Requisitos mínimos para obtener las metas y objetivos: hacer uso de los recursos disponibles de las cooperativas para minimizar cualquier gasto o adquisición adicional.

Para que la propuesta sea viable, hay que considerar para su efecto la aprobación de cuatro evaluaciones básicas:

- Evaluación Técnica
- Evaluación Ambiental
- Evaluación Financiera

- Evaluación Socio-económica

La viabilidad es la aprobación de cada evaluación que se debe dar al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad de la propuesta.

6.6 Plan estratégico

Uno de los procesos de mayor trascendencia en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato, es el desarrollo de su plan estratégico, pues constituye la instancia en donde se definirán los principales componentes tanto del presente, como de su futuro, los cuales conducirán el destino de la institución por los próximos años. Dada la importancia de este proceso, es necesario que la construcción de este marco referencial se realice bajo la contribución participativa de todos los miembros, en particular las líneas directivas y gerenciales, quienes deberán incluir en este documento las principales aspiraciones organizacionales, así como la de sus Stakeholders¹⁴.

Para la construcción del plan estratégico, se ha recurrido a la utilización de las principales herramientas y metodologías de la planificación, las cuales se han integrado de manera sinérgica, con el fin de profundizar en la recolección de información, análisis y síntesis, que permita determinar los diferentes componentes para la presente propuesta. En este capítulo, se muestra la integración de estas herramientas, las cuales permiten definir aspectos como la Misión, Visión, Valores, así como la Operacionalización de la estrategia, en la cual define los objetivos estratégicos, el sistema de

¹⁴ Grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua.

i. ANTONIO KOVACEVIC Y ÁLVARO REINOSO, "El diamante de la Excelencia Organizacional", Primera edición, marzo 2010.

indicadores de gestión, las iniciativas estratégicas y la sincronización y despliegue hacia el resto de las áreas funcionales.

En esta planificación estratégica se empleará la metodología de gestión empresarial basado en el Balanced Scorecard¹⁵, la cual es un marco referencial de desarrollo estratégico, que reúne las fases de análisis y síntesis estratégica, así como las etapas de medición por medio de indicadores de gestión, el alineamiento organizacional, la integración con los procesos de negocios y finalmente las fases de seguimiento, análisis y toma de decisiones basado en la información recolectada del desempeño del plan estratégico. A continuación se detallan las diferentes fases de esta metodología, y se pueden observar cómo se integran unas con otras, cuyo objetivo es garantizar una plena ejecución y logro de los resultados organizacionales.

¹⁵ Cuadro de mando integral

j. ANTONIO KOVACEVIC Y ÁLVARO REINOSO, "El diamante de la Excelencia Organizacional", Primera edición, marzo 2010.

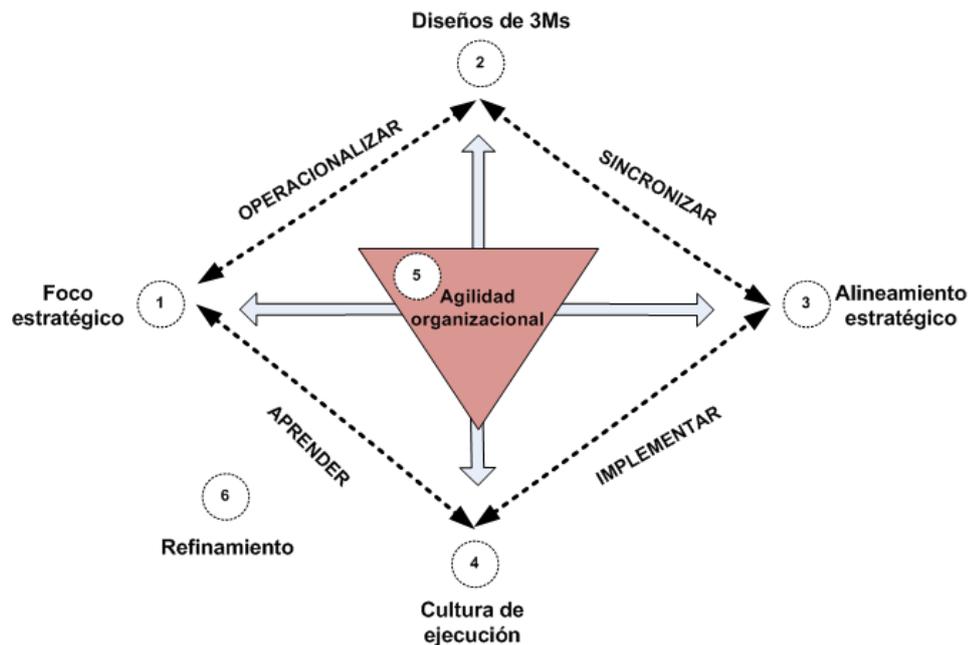


Gráfico 6.3 Metodología de gestión empresarial basado en el Balanced Scorecard
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.7 Foco estratégico

Este punto permite evaluar a las cooperativas y su entorno previo al proceso de planificación, describiendo sus principales logros, fortalezas debilidades, riesgos y oportunidades. Así mismo, recogen las aspiraciones de los principales grupos de interés hacia las instituciones financieras, y las regulaciones, normas y principios bajo las cuales se deberán acoger las organizaciones en el cumplimiento de su misión.

Una vez definido los parámetros necesarios con los cuales se estructurará el plan estratégico para las cooperativas, es importante focalizarse en los objetivos estratégicos que se desean alcanzar mediante el desarrollo de un mapa que permita establecer estrategias o innovaciones que generen un valor agregado para el crecimiento de las instituciones financieras.

Antes de construir el mapa se requiere formular los principales desafíos estratégicos del sector cooperativista y los impulsores críticos o conductores organizacionales claves.

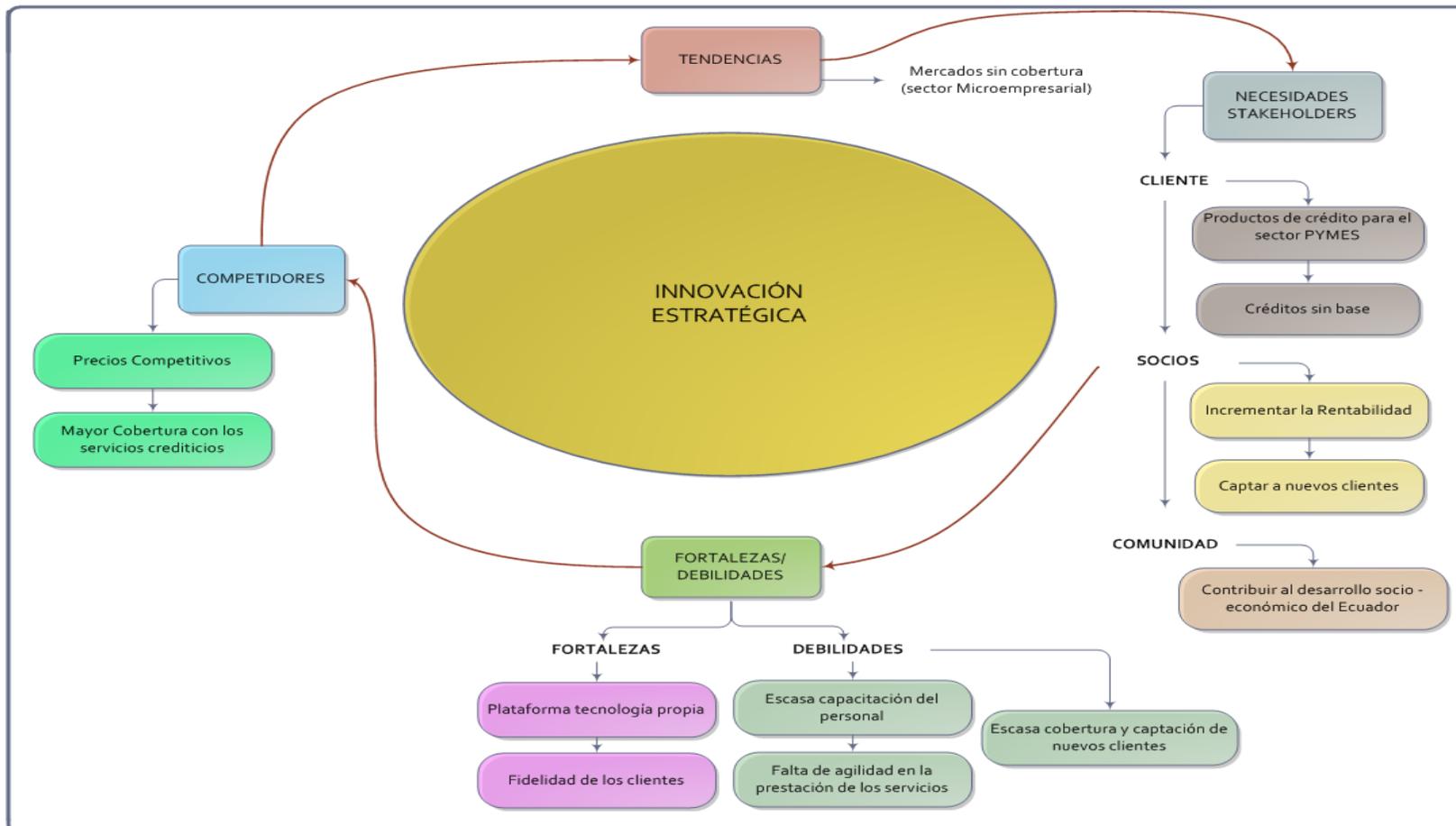


Gráfico 6.4 Innovación estratégica
 Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Definido el rumbo estratégico hacia donde se pretende llegar, es de vital importancia representarlo gráficamente por medio de un mapa con el cual se pueda transmitir la estrategia en términos claros y accionables.

El siguiente mapa estratégico contiene las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor a los diferentes stakeholders de las cooperativas; es decir, las categorías en las cuales las instituciones tendrán que balancear su desempeño.

Los componentes del mapa corresponden a:

- Los principales objetivos estratégicos que se debe lograr para cumplir con la estrategia, los cuales describen las aspiraciones o el impacto final que se quiere alcanzar,
- Las relaciones causa-efecto que describen lo que se hará para generar el fin último del sector cooperativo, ya sea la rentabilidad, o el impacto social, y
- Los temas estratégicos y rutas de valor de agregado referidas a los segmentos verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia.

MAPA ESTRATÉGICO

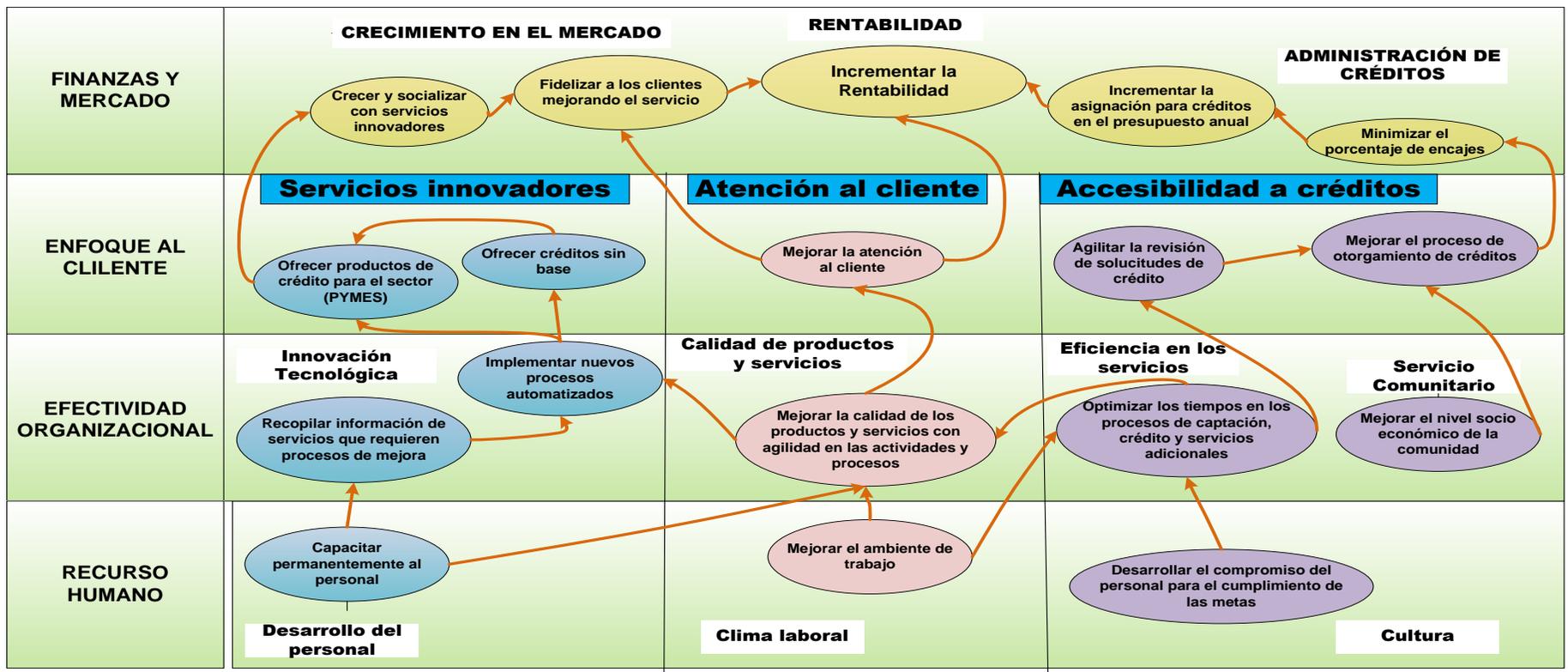


Gráfico 6.5 Mapa estratégico
 Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.8 Operacionalización de la estrategia a través de Matrices 3Ms

La operacionalización tiene como propósito llevar los objetivos estratégicos, definidos en la fase de enfoque, hacia modelos de implementación, seguimiento y ajuste (ejecución), a través del uso de tableros de control, cuadro de mando, balanced scorecard o matriz de 3Ms.

Este proceso de ejecución se inicia con una adecuada operacionalización de la estrategia donde radica el objetivo clave: el traducir la estrategia a elementos más concretos que se puedan implementar, monitorear y ajustar de acuerdo a las condiciones existentes. Para ello se requiere de un plan paso a paso que se inicie con la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos y que termine en los presupuestos y recursos requeridos para ejecutar la estrategia y así lograr los objetivos.



Gráfico 6.6 Pirámide de despliegue de los objetivos
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

En base a las perspectivas planteadas en la identificación de los escenarios internos de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se detallan a continuación los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 6.1 Objetivos estratégicos perspectiva finanzas y mercado – enfoque al cliente

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicos
FINANZAS Y MERCADO	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.		
ENFOQUE AL CLIENTE	Accesibilidad a créditos	6. Agilizar 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.	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.2 Objetivos estratégicos efectividad organizacional – recurso humano

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectivas	FCEs	Objetivos Estratégicos
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.
		14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora.
Servicio Comunitario	15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad.	
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo del personal	16. Capacitar permanentemente al personal.
	Clima laboral	17. Mejorar el ambiente de trabajo.
	Cultura	18. Desarrollar el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.9 Alineamiento estratégico

Una correcta definición de las 3Ms (medidas, metas y medios) es más importante que el adecuado planteamiento de los objetivos estratégicos o de la estrategia misma.

Luego de efectuar el planteamiento de los objetivos, se puede iniciar con la estructuración de indicadores de gestión que ayuden a medir el

cumplimiento, eficiencia y eficacia de las estrategias definidas para las cooperativas. Para el efecto se establecen KPIs¹⁶ que son indicadores alineados completamente a los objetivos estratégicos de la organización:

¹⁶ Indicadores claves de desempeño

k. www.monografias.com

Tabla 6.3 Medición finanzas y mercado - enfoque al cliente

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%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.4 Medición efectividad organizacional – desarrollo recurso humano

OBJETIVOS					
ESTRATÉGIC	MEDIDAS				
Perspectivas	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
EFFECTIVIDAD 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%

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

La captura de los niveles base de la información es fundamental, ya que a partir de ella se puede definir metas y variables para tomar decisiones. Por niveles base se refiere al nivel de referencia de donde se parte para mejorar el desempeño y fijar metas.

Las metas son los estándares de efectividad deseados, los niveles de desempeño previstos o el impacto que se espera crear. Estas pueden ser de corto, mediano y largo plazo, deben estar ligadas con la causa-efecto, y podrán ser ajustadas si es requerido, por los cambios en el entorno interno y externo.

Tabla 6.5 Metas finanzas y mercado - enfoque al cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS	METAS			Responsable de Meta
		Meta Dic 2,015	Meta Dic 2,012	Variaciones 	
Perspectivas	KPI's				
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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.6 Metas efectividad organizacional – desarrollo recurso humano

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

En el mundo actual de los negocios, los gerentes de las instituciones financieras tienen acceso a una cantidad inmensa de datos, informes, reuniones, etc.; obviamente, entre más información, menos tiempo tienen para procesarla, analizarla, transformarla en conocimiento y actuar para mejorar los resultados, principalmente si no tienen claro las prioridades y los factores claves del desempeño de la organización.

Las instituciones financieras pueden acoger como su solución a esta crisis de información el utilizar los tableros de indicadores claves del desempeño organizacional, llamados *balanced scorecard* o diseño de 3Ms.

Los tableros de indicadores o *balanced scorecard* (3Ms) se guían en los pocos indicadores claves de desempeño, para garantizar el enfoque en

los aspectos críticos y en la mejora de los resultados de la entidad, además de satisfacer los requerimientos de los socios y/o clientes, empleados, y otros interesados del negocio por medio del adecuado balance de las perspectivas estratégicas para este caso de las cooperativas.

Luego de desarrollar la operacionalización de la estrategia en función de perspectivas, factores críticos de éxito, objetivos, KPIs y metas, es necesario agregar a estos componentes los medios para conseguirlos, y, así poder integrar las 3Ms. De esta forma, para facilitar la efectiva administración de las actividades requeridas para lograr los objetivos y metas, se empleará un portafolio de proyectos que permita mostrar la intención y dirección estratégica de las entidades financieras.

La única manera de ejecutar la visión y la estrategia, y de alcanzar los objetivos y metas definidos por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato es cambiar la forma en que se están efectuando las cosas en la actualidad, lo cual únicamente se conseguirá si se implementa un portafolio de iniciativas o proyectos estratégicos bien alienado y seleccionado. A continuación se detalla las características del portafolio estratégico de proyectos:

- Un conjunto de proyectos o programas agrupados para facilitar la efectiva administración de las actividades requeridas, con el fin de cumplir los objetivos y metas de la organización.
- Los componentes del portafolio pueden ser: medidos, evaluados y priorizados.
- Los proyectos y/o programas pueden no estar necesariamente relacionados de forma directa entre sí.

- El portafolio evidencia las inversiones de recursos realizadas, las cuales están directamente alienadas con los objetivos y metas.
- Las decisiones de inversión son hechas en función de la prioridad estratégica del proyecto (grado de impacto en los objetivos estratégicos) y de su nivel de retorno a la inversión (ROI)¹⁷.

La determinación del portafolio estratégico, permite definir y armar una mezcla única de proyectos que maximicen el retorno a la inversión en el uso de los recursos: financieros, tiempo, conocimientos y habilidades, infraestructura física, materiales, equipo (criterio económico); como asegurar el logro de los resultados que las cooperativas buscan (criterio estratégico).

Para esta propuesta de plan estratégico se ha diseñado el siguiente portafolio estratégico de proyectos, (cálculos Anexo 5):

¹⁷ Retorno de inversión que mide su rentabilidad.

I. es.wikipedia.org

Tabla 6.7 Lista de proyectos de las cooperativas de ahorro y crédito

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

El equipo de trabajo encargado de diseñar, desarrollar y poner en marcha el plan de mejoramiento es quien establece los criterios de ponderación de los diferentes proyectos y que conforme a la información obtenida de las encuestas realizadas anteriormente se procedió a priorizar los proyectos de acuerdo a puntajes altos, medios y bajos que van desde 9 a 0 de la siguiente manera:

Tabla 6.8 Matriz de priorización de proyectos de finanzas y mercado

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos

Importancia Relativa		1. Incrementar la rentabilidad		2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios		3. Crecer y socializar con servicios innovadores		4. Incrementar la asignación para créditos en el presupuesto anual		5. Minimizar el porcentaje de encaje		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
		19,0		18,1		25,7		17,1		20,0		
No.	Proyectos	Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		
1	1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	5,00	+	9,00	+	7,00	+	7,00	+	5,00	=	658
2	2. Comité de socialización e innovación	7,00	+	9,00	+	9,00	+	7,00	+	5,00	=	748
3	3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	7,00	+	1,50	+	1,50	+	9,00	+	9,00	=	533

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.9 Matriz de priorización de proyectos de enfoque al cliente
Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos

Importancia Relativa		6. Agilizar la revisión de las solicitudes de crédito		7. Otorgar más créditos a los clientes		8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES)		9. Ofrecer créditos sin base		10. Mejorar la atención al cliente		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
		17,2		20,2		21,2		19,2		22,2		
No.	Proyectos	Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		
1	Solicitudes de crédito en línea	9,00	+	9,00	+	4,00	+	7,00	+	7,00	=	711
2	Servicio personalizado al sector PYMES	9,00	+	9,00	+	9,00	+	7,00	+	9,00	=	862
3	Créditos sin base	7,00	+	9,00	+	4,00	+	9,00	+	4,00	=	648
4	Normas de cordialidad y atención al cliente	9,00		9,00	+	5,00	+	7,00	+	9,00	=	777

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.10 Matriz de priorización de proyectos de efectividad organizacional

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos

Importancia Relativa		11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, crédito y servicios adicionales		12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad en los actividades y procesos		13. Implementar nuevos procesos automatizados		14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora		15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
		22,2		22,2		18,2		20,2		17,2		
No.	Proyectos	Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		
1	Optimización de tiempos de los servicios	9,00	+	9,00	+	9,00	+	9,00	+	0,00	=	745
2	Automatización de procesos	5,00	+	7,00	+	9,00	+	7,00	+	0,00	=	572
3	Comité de Mejora	9,00	+	9,00	+	9,00	+	9,00	+	4,00	=	814
4	Créditos a la comunidad	4,00	+	5,00	+	3,00	+	3,00	+	9,00	=	470

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6.11 Matriz de priorización de proyectos de desarrollo recurso humano

Criterio de Ponderaciones - Matriz de Priorización de Proyectos

Importancia Relativa		16. Capacitar permanentemente al personal		18. Mejorar el ambiente de trabajo		19. Desarrollar el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas		Total Ponderado de Prioridad de Proyecto
		32,3		32,3		35,5		
No.	Proyectos	Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		Alto = 9 Bajo = 0		
1	Desarrollo Profesional	9,00	+	7,00	+	7,00	=	765
3	Trabajo en Equipo	5,00	+	9,00	+	7,00	=	700
4	Reconocimientos al personal	3,00	+	7,00	+	9,00	=	642

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Una vez ya establecido los criterios de ponderación y asignación de la prioridad de los proyectos; y con el único fin de cumplir con los objetivos estratégicos es importante definir los medios que a través de los diferentes líderes de la implementación estarán a cargo de la ejecución, revisión y vigilancia del cumplimiento de los KPIs en los tiempos definidos a continuación:

Tabla 6.12 Medios perspectivas estratégicas proyectos

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.10 Análisis de ROI (Retorno de la inversión)

Se realizó la estimación proyectada de acuerdo con la muestra tomada al azar de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato; en donde el balance de comprobación del año 2012 permitió realizar los cálculos de los ingresos, costos y gastos de cada uno de los proyectos, considerando el número de empleados, materiales didácticos, personal contratado, incentivos, equipos, software necesarios para el desarrollo, implementación, mantenimiento, monitoreo y evaluación de los resultados a obtener que se detallan en el Anexo 6.

Tabla 6.13 Información ROI - IEP¹⁸ proyectos

RETORNO DE LA INVERSIÓN E IMPACTO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Los diferentes proyectos fueron analizados conforme al impacto estratégico establecido en el criterio de ponderación para la priorización de los mismos y cuyos resultados aprobaron los siguientes planes:

¹⁸ Impacto estratégico del proyecto

m. ANTONIO KOVACEVIC Y ÁLVARO REINOSO, "El diamante de la Excelencia Organizacional", Primera edición, marzo 2010.

Tabla 6.14 Priorización del impacto estratégico del proyecto

PRIORIZACIÓN DEL IMPACTO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto	Perspectiva (Categoría)	ROI (US \$) luego de costos	IEP
11. Créditos a la comunidad	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	1,84	470
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos.	FINANZAS	2,64	533
9. Automatización de procesos	EFFECTIVIDAD 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	EFFECTIVIDAD 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	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	1,17	814
5. Servicio personalizado al sector PYMES	ENFOQUE AL CLIENTE	1,16	862

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Establecido los proyectos principales a desarrollarse es indispensable observar la relación que tienen con la tasa del ROI, mediante la herramienta del gráfico de burbujas.

Representación de Burbujas ROI “Cooperativas de Ahorro y Crédito ”

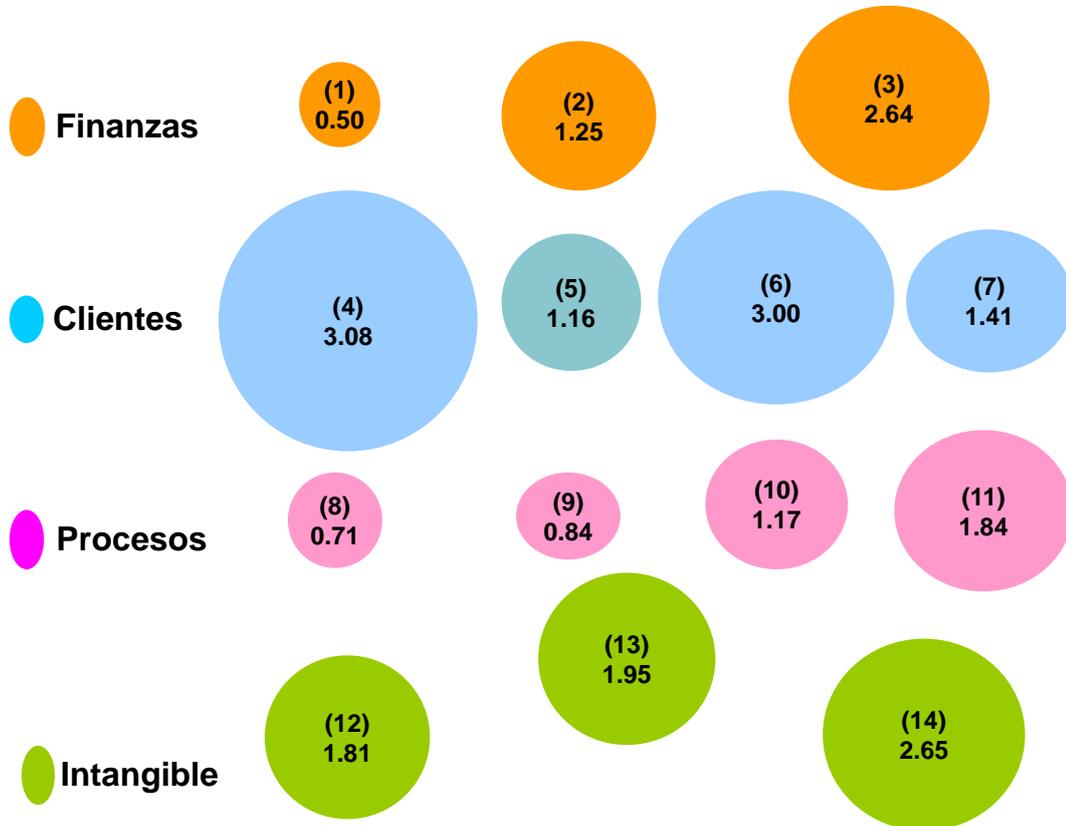


Gráfico 6.7 Representación de burbujas ROI proyectos
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

**Gráfica de Burbujas para Asegurar Priorización
"Cooperativas de Ahorro y Crédito"**

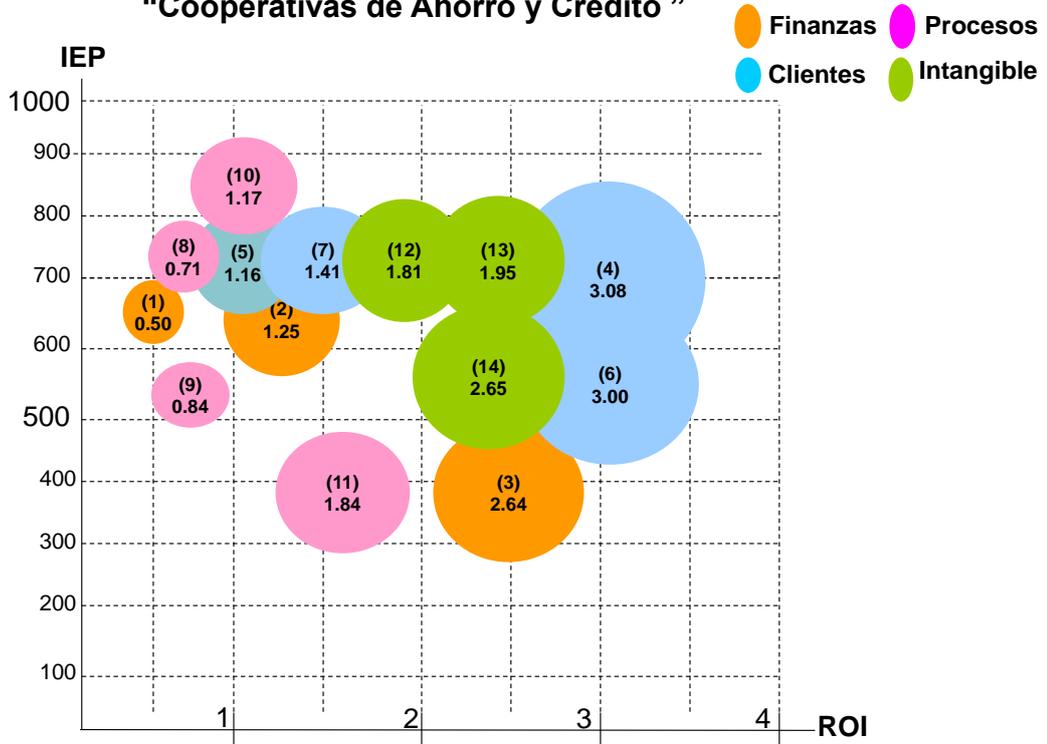


Gráfico 6.8 Burbujas para asegurar priorización
Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Burbujas para Asegurar Priorización y Balance del Portafolio "Cooperativas de Ahorro y Crédito"

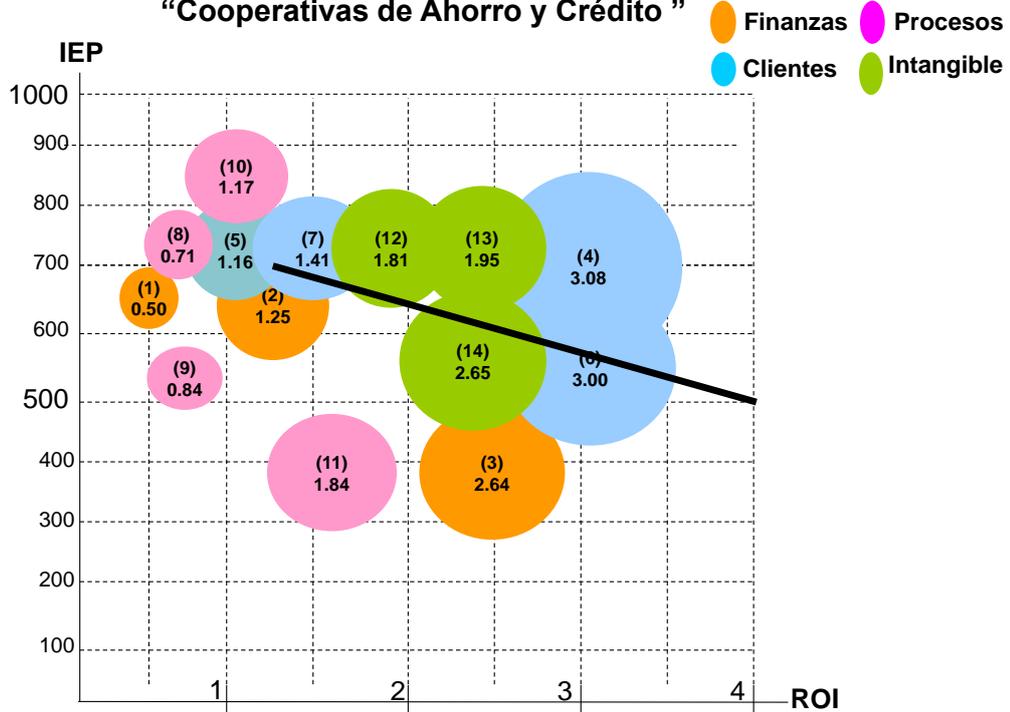


Gráfico 6.9 Burbujas para asegurar priorización y balance del portafolio

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

6.11 Cultura de ejecución y agilidad organizacional

Para incrementar la capacidad de ejecución de las cooperativas se debe instaurar un proceso riguroso de 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.

Es decir que la cultura de ejecución logra que todas las personas, de todos los niveles, todos los días tomen decisiones adecuadas, bien, a la primera y con rapidez.

Para que un empleado se comprometa con la organización se deben satisfacer sus necesidades, contar con su lealtad y compromiso para conseguir los resultados esperados; a través de la modelación de conductas (comportamiento), desarrollo de conocimientos, habilidades, cultura, clima laboral, sistemas de evaluación, retroalimentación, compensación, capacitación y comunicación.

La cultura de ejecución tiene como propósito determinar el cómo alcanzar un aprendizaje estratégico luego de ciclos sucesivos de planeación, implementación y corrección.

Mediante la agilidad la estructura organizacional se encuentra alineada a la estrategia para evitar la congestión y cuellos de botella que con el transcurso del tiempo, la falta de visión y la burocracia pueden obstaculizar la consecución de la misma.

6.12 Refinamiento

El refinamiento garantiza que se esté llevando a cabo de una manera apropiada todos los procesos y prácticas organizacionales para lo cual; es importante implementar auditorías de seguimiento que determinen el grado, avance o nivel de madurez de los programas institucionales para posteriormente identificar las acciones de mejora requeridas para optimizar el sistema de gestión de la estrategia.

Definido las etapas de la excelencia organizacional detalladas en esta propuesta de una planificación estratégica, se puede concluir con la siguiente reflexión:

“Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que han obtenido los mejores resultados en la

ejecución de la estrategia son aquellas en las que sus líderes y miembros de equipos tienen y practican cotidianamente ciertos valores, comportamientos, conductas, estilo de liderazgo o competencias claves, necesarias para analizar información, proveer retroalimentación, lograr involucramiento y atención de las personas y encontrar cursos de toma de decisiones.

Existen siete competencias organizacionales esenciales para el desarrollo de los líderes que promueven la cultura de ejecución; estas son conocer la institución y a su gente, insistir en realismo, definir metas y prioridades claras, proveer seguimiento, reconocer a otros, desarrollar las capacidades de las personas y conocerse a uno mismo”.

Existen varios proyectos que a través del presente análisis las cooperativas de la ciudad de Ambato pueden emplear para mejorar su rendimiento financiero y satisfacer las necesidades y requerimientos de los socios y clientes entre las que podemos mencionar:

- Servicio personalizado al sector PYMES
- Comité de mejora
- Normas de cordialidad y atención al cliente
- Desarrollo profesional
- Comité de socialización e innovación
- Optimización de tiempos de los servicios
- Solicitudes de créditos en línea
- Trabajo en equipo

6.13 Auditoría estratégica

La auditoría estratégica es una investigación promovida por la Gerencia General y dirigida por las diferentes subgerencias, que 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.

Esta herramienta permitirá adquirir información sobre las características, tendencias del mercado, competidores, capacidades internas y ventajas obtenidas en un determinado período.

Los auditores internos y externos serán los encargados de la ejecución de la auditoría a través de la combinación de técnicas como la observación ya sea directa o documental, de las entrevistas a profundidad y de la utilización de indicadores de gestión.

Este proceso de la investigación sigue las siguientes etapas:

- Elaboración de preguntas claves para la evaluación de estrategias.
- Evaluación de la eficacia de la atención al cliente
- Medición del Desempeño Organizacional
- Auditoría del Proceso de Planificación
- Observaciones al Proceso de Planificación Estratégica:
 - Misión
 - Análisis FODA
 - Matriz FODA
 - Objetivos a Largo Plazo
 - Objetivos a Corto Plazo
 - Asignación de recursos
 - Evaluación de Estrategias

- Planes de contingencia

Además 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
- Proyectos en ejecución

Los indicadores financieros y de gestión utilizados para evaluar los mejores proyectos escogidos en la planificación son los siguientes:

- **Servicio personalizado al sector Pymes**

$$\frac{\text{Financiamiento por proyecto}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos rentables}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Visitas realizadas a las PYMES}}{\text{Total de visitas programadas}}$$

$$\frac{\text{Créditos microempresariales}}{\text{Total de créditos}}$$

$$\frac{\text{Utilidad operacional de Pymes}}{\text{Total de utilidad}}$$

$$\frac{\text{Total de nuevos créditos PYMES}}{\text{Total de nuevos créditos}}$$

- **Comité de mejora**

$$\frac{\text{Servicios al cliente}}{\text{Total de servicios}}$$

$$\frac{\text{Servicios brindados}}{\text{Servicios programados}}$$

$$\frac{\text{Inversión en servicios a clientes}}{\text{Total de servicios brindados}}$$

$$\frac{\text{Total de reclamos de los clientes}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

- **Normas de cordialidad y atención al cliente**

$$\frac{\text{Personal encargado de la atención al cliente}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado en trato al cliente}}{\text{Total de personal}}$$

- **Desarrollo profesional**

$$\frac{\text{Total de personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$$

- **Comité de socialización e innovación**

Productos y servicios innovadores
Total de productos y servicios

- **Optimización de los tiempos de los servicios**

Servicios entregados a tiempo
Total de servicios entregados

- **Solicitudes de crédito en línea**

Número de solicitudes ingresadas web
Total de solicitudes aprobadas web

- **Trabajo en equipo**

Total de objetivos institucionales cumplidos
Total de objetivos institucionales

Esta evaluación permite conocer el impacto y cuantificar los efectos positivos o negativos en la atención al cliente, servicio personalizado al sector PYMES, desempeño del comité de mejora y el desarrollo de los procesos.

En cuanto a calidad se evaluará el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los socios y/o clientes.

Entre los indicadores cualitativos que serán medidos y valorados se puede mencionar:

- Nivel en el que el departamento de marketing y servicio al cliente han integrado todos los servicios con el fin de promocionarlos, agilizar los procesos y obtener rentabilidad.

- Conocimiento de la capacitación al personal en cuanto a las habilidades y destrezas para tratar con cordialidad y agilidad a los socios y/o clientes para optimizar los tiempos y procesos de los servicios.
- Dimensión de los proyectos como mecanismo de trabajo que hace posible definir y realizar las acciones con tareas específicas.

Se debe preparar planes de contingencia cuando ciertos hechos claves no ocurren como se esperaba; es decir no se llega a cumplir con los objetivos estratégicos planteados y la satisfacción de las necesidades de los socios y/o clientes no son atendidas adecuadas.

En conclusión la auditoría estratégica analiza los resultados obtenidos en la preparación y ejecución de la planificación para posteriormente tomar medidas correctivas si fuese necesario en beneficio de la institución y del servicio a la comunidad.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Para dar inicio al enunciado de las conclusiones que se llegó en el presente proyecto de investigación, primero es necesario recordar la Hipótesis planteada en el Capítulo I:

“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 obtenidos, evaluación de las 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.

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.

Con las encuestas también se pudo determinar que el 99,48% de los usuarios del sector cooperativista confían que su dinero se encuentra seguro, esto muestra el prestigio y la solidez que tienen las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ambato.

Las radios locales con un 47,20% es 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.

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.

7.2 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.
- 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.
- Destinar los recursos necesarios (operativos, técnicos y económicos) para llevar a cabo la realización de la propuesta.
- 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.
- 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 brindar un excelente servicio a la colectividad y contribuir al desarrollo socio-económico del cantón Ambato y de la provincia de Tungurahua.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN Arthur, “Diccionario Espasa de Economía y Negocios”, Espasa Calpe Editorial, 1999.
- ANDRADE, E. S, “Planificación del Desarrollo”. Lima, Editorial Rodhas 1992.
- ARAYA, J.M, “Planificación estratégica en el cooperativismo”. San José-Costa Rica, Edición Gráfica, 1998.
- CRUZ P, “Contabilidad cooperativa básica”, Lima: Escuela de Dirigentes cooperativistas, 1998.
- ANTONIO KOVACEVIC Y ÁLVARO REINOSO, “El diamante de la Excelencia Organizacional”, Santiago de Chile, Primera edición, marzo 2010.

LINKOGRAFÍA

- www.oikocredit.org.ca
- www.credit.unioncentral.org.ca
- www.aci.com
- www.bolivia.com
- www.honduras.com

- es.wikipedia.com
- www.promonegocios.net
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.crecenegocios.com
- web www.aiteco.com
- www.decoop.gob.cl
- www.mitecnologico.com
- www.plan-carrera.monster.com.mx
- tml.rincondelvago.com
- www.misrespuestas.com
- www.sri.gob.ec
- www.mira.ec
- www.mies.gob.ec
- www.sbs.gob.ec

- www.bce.fin.ec
- www.elsagrario.com
- www.oscus.coop
- www.coac-sanfra.com
- www.29deoctubre.fin.ec
- www.mushucruna.com
- www.cacpepas.fin.ec
- www.ccca.fin.ec

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo de la muestra

Tabla 1: Cálculo de la población

ENTIDAD	TIPO DE DEPOSITO	NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO DE CUENTAS	TOTAL SOCIOS/CLIENTES
		31/07/2012	31/07/2012	
29 DE OCTUBRE	DEPÓSITOS DE AHORRO	3067	3510	6577
	DE 1 A 30 DÍAS	22	22	44
	DE 31 A 90 DÍAS	47	49	96
	DE 91 A 180 DÍAS	57	58	115
	DE 181 A 360 DÍAS	64	66	130
	DE MÁS DE 361 DÍAS	360	373	733
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	3067	3510	6577
	OPERACIONES DE REPORTE	0	0	0
Total		6684	7588	14272
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	DEPÓSITOS DE AHORRO	48792	50546	99338
	DE 1 A 30 DÍAS	441	491	932
	DE 31 A 90 DÍAS	524	594	1118
	DE 91 A 180 DÍAS	365	396	761
	DE 181 A 360 DÍAS	226	246	472
	DE MÁS DE 361 DÍAS	19	19	38
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	48792	50546	99338
	OPERACIONES DE REPORTE	0	0	0
Total		99159	102838	201997
CODESARROLLO	DEPÓSITOS DE AHORRO	3074	3109	6183
	DE 1 A 30 DÍAS	25	25	50
	DE 31 A 90 DÍAS	70	70	140
	DE 91 A 180 DÍAS	81	81	162
	DE 181 A 360 DÍAS	197	199	396
	DE MÁS DE 361 DÍAS	569	570	1139
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	18	19	37
	OPERACIONES DE REPORTE	0	0	0
Total		4034	4073	8107
EL SAGRARIO	DEPÓSITOS DE AHORRO	5848	5859	11707
	DE 1 A 30 DÍAS	116	143	259
	DE 31 A 90 DÍAS	128	157	285
	DE 91 A 180 DÍAS	84	86	170
	DE 181 A 360 DÍAS	38	34	72
	DE MÁS DE 361 DÍAS	24	24	48
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1141	1141	2282
	OPERACIONES DE REPORTE	0	0	0
Total		7379	7444	14823
OSCUS	DEPÓSITOS DE AHORRO	66176	66190	132366
	DE 1 A 30 DÍAS	434	506	940
	DE 31 A 90 DÍAS	675	773	1448
	DE 91 A 180 DÍAS	587	664	1251
	DE 181 A 360 DÍAS	185	205	390
	DE MÁS DE 361 DÍAS	27	27	54
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	2432	2761	5193
	OPERACIONES DE REPORTE	0	0	0
Total		70516	71126	141642

ENTIDAD	TIPO DE DEPOSITO	NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO DE CUENTAS	TOTAL SOCIOS/CLIENTES
		31/07/2012	31/07/2012	
SAN FRANCISCO	DEPÓSITOS DE AHORRO	24540	24541	49081
	DE 1 A 30 DÍAS	281	263	544
	DE 31 A 90 DÍAS	376	343	719
	DE 91 A 180 DÍAS	290	241	531
	DE 181 A 360 DÍAS	328	263	591
	DE MÁS DE 361 DÍAS	51	35	86
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	5509	5509	11018
	OPERACIONES DE REPORTO	0	0	0
Total		31375	31195	62570
MUSHUC RUNA	DEPÓSITOS DE AHORRO	42324	42412	84736
	DE 1 A 30 DÍAS	1455	1576	3031
	DE 31 A 90 DÍAS	1438	1512	2950
	DE 91 A 180 DÍAS	740	792	1532
	DE 181 A 360 DÍAS	307	315	622
	DE MÁS DE 361 DÍAS	54	58	112
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	24612	24612	49224
	OPERACIONES DE REPORTO	0	0	0
Total		70930	71277	142207
CACPE PASTAZA	DEPÓSITOS DE AHORRO	5098	5121	10219
	DE 1 A 30 DÍAS	78	80	158
	DE 31 A 90 DÍAS	140	144	284
	DE 91 A 180 DÍAS	200	210	410
	DE 181 A 360 DÍAS	325	340	665
	DE MÁS DE 361 DÍAS	503	520	1023
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1	1	2
	OPERACIONES DE REPORTO	0	0	0
Total		6345	6416	12761
TOTAL GENERAL			598379	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Tabla 2: 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
TOTAL	598379	100

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas

INGRESO DE PARÁMETROS

Tamaño de la Población (N)	598.379		Tamaño de Muestra
Error Muestral (D)	0,05	Fórmula (a)	385
Proporción de Éxito (P)	0,5		
Proporción de Fracaso (Q)	0,5		
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96		

Conclusiones sobre el nivel de seguridad en el muestreo

Según diferentes seguridades, el coeficiente de Z_{α} varía así:

- Si la seguridad Z_{α} fuese del 90% el coeficiente sería 1.645
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 95% el coeficiente sería 1.96
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 97.5% el coeficiente sería 2.24
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 99% el coeficiente sería 2.576

Si los recursos del investigador son limitados, debe recordar que a medida que se disminuya el nivel de seguridad, se permitirá un mayor error en el estudio de investigación, lo cual a su vez permitirá al investigador trabajar con un número de muestra más reducido, sacrificando la confiabilidad de los resultados.

Fórmula para el Cálculo de Muestras Finitas (a)

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

$$n = \frac{598379 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (598379 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 385$$

Anexo 2. Formato encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE AMBATO

Objetivo.- Conocer el nivel de satisfacción actual de los clientes y socios en los servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Alcance.- Clientes y socios de las ocho Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Ambato.

Por favor responda el siguiente cuestionario que se presenta a continuación:

Datos Generales

Nombre de la Cooperativa: _____

Lugar donde vive: Zona Rural Zona Urbana

Marque con X una o más opciones, y si es necesario escriba sus respuestas

1. ¿Cuánto tiempo es cliente de la cooperativa?
a. Menos de un año b. Más de un año
2. ¿Qué factores consideró usted para ser socio de la cooperativa?
a. Prestigio c. Sugerencia de terceros
b. Cobertura d. Varios servicios
e. Otros (especifique)? _____
3. ¿Qué servicios utiliza de la cooperativa?
a. Cuenta de ahorros f. Remesas desde el exterior
b. Depósito a plazo fijo g. Recaudaciones tributarias
c. Prestamos h. Bono solidario
d. Tarjeta de débito i. Cajeros automáticos
e. Transferencia interbancaria j. Recargas electrónicas
k. Otros (especifique)? _____
4. ¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?
a. Siempre c. Rara vez
b. Nunca
5. En caso de contestar Nunca o Rara vez especifique las razones:
a. Pocos servicios disponibles c. Costo elevado de los servicios
b. Difícil acceso a créditos d. Otros (especifique)? _____
6. La atención que usted recibe por parte del personal de la cooperativa la califica como:
a. Excelente c. Regular
b. Buena d. Mala

7. ¿En qué medios de difusión usted conoce de los servicios que oferta la cooperativa?

a. Televisión c. Internet

b. Radio d. Prensa

e. Otros (especifique): _____

8. ¿Con qué frecuencia se entera de la publicidad y de las promociones de la cooperativa?

a. Diaria c. Mensual

b. Semanal d. Otros (especifique)? _____

9. El servicio que recibe de la cooperativa es:

a. Ágil c. Eficiente

b. Oportuno d. Incompetente

e. Otros (especifique)? _____

10. ¿Cree usted que su dinero se encuentra seguro en esta cooperativa?

a. SI

b. NO

Por qué? _____

11. ¿Utiliza usted los servicios que le ofrece el Call Center?

a. SI

b. NO

Por qué? _____

12. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con una infraestructura adecuada?

a. SI

b. NO

Por qué? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Formato entrevista

ENTREVISTA

Objetivo.- Conocer el desempeño de los indicadores de gestión en la satisfacción de los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Alcance.- Gerentes de las ocho Cooperativas de Ahorro Y Crédito de la ciudad de Ambato

Por favor responda las siguientes preguntas que se mencionan a continuación:

Datos Generales

Nombre de la Cooperativa: _____

Nombre del Gerente o delegado: _____

1. ¿Cuáles son los servicios financieros que ofrece la cooperativa a sus clientes?

2. ¿Cuáles son las principales políticas financieras de la cooperativa?

3. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que la cooperativa maneja?

4. De los indicadores mencionados anteriormente, indique cuáles son los de mayor impacto en la eficacia de sus resultados?

5. ¿Cómo se evalúan las expectativas y necesidades que tienen sus clientes?

6. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual lo invierte en publicidad y por qué medios de comunicación lo hacen?

7. ¿La cooperativa capacita y evalúa al personal encargado de la atención al cliente y con qué frecuencia?

8. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que persigue la institución?

9. ¿Defina las dimensiones de calidad en los servicios financieros de la cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Verificación de la hipótesis

Se ha considerado para verificar la hipótesis el método de distribución CHI-CUADRADO en donde se consideran 2 atributos de las encuestas detalladas a continuación:

Pregunta 4.-

¿La cooperativa satisface sus necesidades financieras?

- a. Siempre c. Rara vez
b. Nunca

Pregunta 9.-

El servicio que recibe de la cooperativa es:

- a. Ágil c. Eficiente
b. Oportuno d. Incompetente
e. Otros (especifique)? _____

Cuya tabulación se lo realizó considerando todas las encuestas especificadas en las siguientes tablas:

RESUMEN DE LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Tabla 3: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	c. Rara vez									28
9	a. Ágil	0	0	1	6	6	1	11	3	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 4: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	c. Rara vez									37
9	b. Oportuno	0	1	0	19	10	6	1	0	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 5: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	c. Rara vez									
9	c. Eficiente	1	1	0	15	10	4	13	1	45

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 6: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	c. Rara vez									
9	d. Incompetente	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 7: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	c. Rara vez									107
9	e. Otros .-Un poco lento	1	2	1	27	29	15	31	1	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 8: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	b. Nunca									
9	a. Ágil	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 9: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	b. Nunca									
9	b. Oportuno	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 10: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	b. Nunca									
9	c. Eficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 11: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	b. Nunca									
9	d. Incompetente	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 12: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	b. Nunca									
9	e. Otros .-Un poco lento	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 13: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	a. Siempre									8
9	a. Ágil	0	1	1	2	0	0	4	0	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 14: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	a. Siempre									40
9	b. Oportuno	1	2	1	17	10	2	5	2	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 15: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	a. Siempre									25
9	c. Eficiente	1	0	2	10	4	1	7	0	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 16: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	a. Siempre									
9	d. Incompetente	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 17: Resumen de la tabulación de las encuestas

RESPUESTAS DE LOS CLIENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO										
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	COOPERATIVAS								
		CODESARROLLO	29 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	OSCUS	SAN FRANCISCO	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	TOTAL
4	a. Siempre									95
9	e. Otros .-Un poco lento	1	2	2	34	22	11	20	3	

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

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

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

Tabla 18 Matriz de frecuencia observada

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$n_i^* = n * p$$

$$n_i^* = \frac{217*36}{385} = 20,29$$

$$n_i^* = \frac{217*77}{385} = 43,40$$

$$n_i^* = \frac{217*70}{385} = 39,45$$

$$n_i^* = \frac{217*202}{385} = 113,85$$

$$n_i^* = \frac{168*36}{385} = 15,71$$

$$n_i^* = \frac{168*77}{385} = 33,60$$

$$n_i^* = \frac{168*70}{385} = 30,55$$

$$n_i^* = \frac{168*202}{385} = 88,15$$

Tabla 19 Distribución Chi-cuadrado

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

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Ho=La deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas no genera una inconformidad en la satisfacción del cliente.

H1=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%

Estadístico de Prueba

$$x^2 = \sum \frac{(n - n_i^*)^2}{n_i^*}$$

Regla de decisión:

Si $x^2 = \leq 7,82$ acepta Ho

Grados de Libertad:

$$v = (k-1)(J-1)$$

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

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

$$v = 3$$

$\rho = 1$ - Nivel de Significancia

$$\rho = 1 - 0,05$$

$$\rho = 95$$

Por medio del método Chi-cuadrado a 3 grados de libertad y con el 0.05 de nivel de significancia el valor encontrado es igual a 7,82.

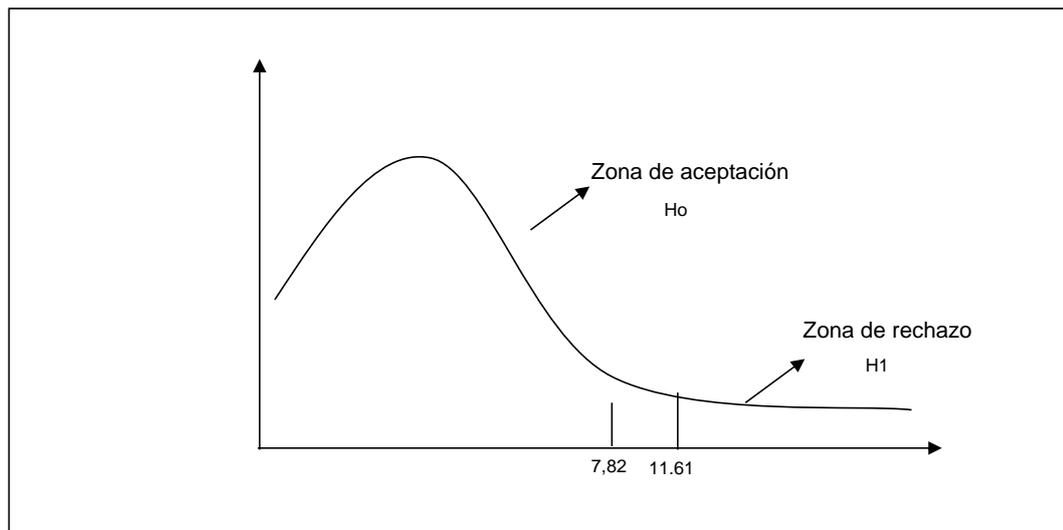


Gráfico 1 Gráfico distribución Chi-cuadrado

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Conclusión:

Con un nivel de significancia del 0.05 se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que efectivamente la deficiente prestación de los servicios por parte de las cooperativas genera una inconformidad en la percepción del cliente.

Anexo 5. Priorización de proyectos

Tabla 20 Criterios de priorización de finanzas

Criterios de Priorización (objetivos estratégicos)	PERSONAS		Promedio	Peso Relativo
	1	2		
1. Incrementar la Rentabilidad	100	100	100,00	19,05
2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios.	90	100	95,00	18,10
3. Crecer y socializar con servicios innovadores	150	120	135,00	25,71
4. Incrementar la asignación para créditos en el presupuesto anual	80	100	90,00	17,14
5. Minimizar el porcentaje de encaje	120	90	105,00	20,00
			525,00	100,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 21 Priorización proyecto 1

Proyectos	1. Incrementar la rentabilidad		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	5	5	5,00
2. Comité de socialización e innovación	5	9	7,00
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	9	5	7,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 22 Priorización proyecto 2

Proyectos	2. Fidelizar a los clientes mejorando los servicios		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	9	9	9,00
2. Comité de socialización e innovación	9	9	9,00
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	0	3	1,50

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 23 Priorización proyecto 3

Proyectos	3. Crecer y socializar con servicios innovadores		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	9	5	7,00
2. Comité de socialización e innovación	9	9	9,00
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	0	3	1,50

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 24 Priorización proyecto 4

Proyectos	4. Incrementar la asignación para créditos en el presupuesto		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	9	5	7,00
2. Comité de socialización e innovación	5	9	7,00
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 25 Priorización proyecto 5

Proyectos	5. Minimizar el porcentaje de encaje		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
1. Implementación del método CRM (Customer Relationship Management)	5	5	5,00
2. Comité de socialización e innovación	5	5	5,00
3. Utilización de un sistema del proceso integral de presupuestos	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 26 Criterios de priorización de enfoque al cliente

Criterios de Priorización (objetivos estratégicos)	PERSONAS		Promedio	Peso Relativo
	1	2		
6. Agilizar la revisión de las solicitudes de crédito	80	90	85,00	17,2
7. Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos	100	100	100,00	20,2
8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES)	110	100	105,00	21,2
9. Ofrecer créditos sin base	90	100	95,00	19,2
10. Mejorar la atención al cliente	120	100	110,00	22,2
			495,00	100,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 27 Priorización proyecto 6

Proyectos	6. Agilizar la revisión de las solicitudes de crédito		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Solicitudes de crédito en línea	9	9	9,00
Servicio personalizado al sector PYMES	9	9	9,00
Créditos sin base	9	5	7,00
Normas de cordialidad y atención al cliente	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 28 Priorización proyecto 7

Proyectos	7. Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Solicitudes de crédito en línea	9	9	9,00
Servicio personalizado al sector PYMES	9	9	9,00
Créditos sin base	9	9	9,00
Normas de cordialidad y atención al cliente	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 29 Priorización proyecto 8

Proyectos	8. Ofrecer productos de crédito para el sector (PYMES)		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Solicitudes de crédito en línea	3	5	4,00
Servicio personalizado al sector PYMES	9	9	9,00
Créditos sin base	3	5	4,00
Normas de cordialidad y atención al cliente	5	5	5,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 30 Priorización proyecto 9

Proyectos	9. Ofrecer créditos sin base		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Solicitudes de crédito en línea	9	5	7,00
Servicio personalizado al sector PYMES	5	9	7,00
Créditos sin base	9	9	9,00
Normas de cordialidad y atención al cliente	9	5	7,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 31 Priorización proyecto 10

Proyectos	10. Mejorar la atención al cliente		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Solicitudes de crédito en línea	5	9	7,00
Servicio personalizado al sector PYMES	9	9	9,00
Créditos sin base	5	3	4,00
Normas de cordialidad y atención al cliente	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 32 Criterios de priorización de efectividad organizacional

Criterios de Priorización (objetivos estratégicos)	PERSONAS		Promedio	Peso Relativo
	1	2		
11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, crédito y	100	120	110	22,2
12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad en los	120	100	110	22,2
13. Implementar nuevos procesos automatizados	80	100	90	18,2
14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora	100	100	100	20,2
15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad	70	100	85	17,2
			495	100,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 33 Priorización proyecto 11

Proyectos	11. Optimizar los tiempos en los procesos de captación, De 0 a 9		Promedio
	PERSONAS		
	1	2	
Optimización de tiempos de los servicios	9	9	9,00
Automatización de procesos	5	5	5,00
Comité de Mejora	9	9	9,00
Créditos a la comunidad	5	3	4,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 34 Priorización proyecto 12

Proyectos	12. Mejorar la calidad de los productos y servicios con agilidad De 0 a 9		Promedio
	PERSONAS		
	1	2	
Optimización de tiempos de los servicios	9	9	9,00
Automatización de procesos	5	9	7,00
Comité de Mejora	9	9	9,00
Créditos a la comunidad	5	5	5,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 35 Priorización proyecto 13

Proyectos	13. Implementar nuevos procesos automatizados		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Optimización de tiempos de los servicios	9	9	9,00
Automatización de procesos	9	9	9,00
Comité de Mejora	9	9	9,00
Créditos a la comunidad	3	3	3,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 36 Priorización proyecto 14

Proyectos	14. Recopilar información de los servicios que requieren procesos de mejora		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Optimización de tiempos de los servicios	9	9	9,00
Automatización de procesos	9	5	7,00
Comité de Mejora	9	9	9,00
Créditos a la comunidad	3	3	3,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 37 Priorización proyecto 15

Proyectos	15. Mejorar el nivel socio económico de la comunidad		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Optimización de tiempos de los servicios	0	0	0,00
Automatización de procesos	0	0	0,00
Comité de Mejora	5	3	4,00
Créditos a la comunidad	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 38 Criterios de priorización de desarrollo del recurso humano

Criterios de Priorización (objetivos estratégicos)	PERSONAS		Promedio	Peso Relativo
	1	2		
16. Capacitar permanentemente al personal	100	100	100	32,3
17. Mejorar el ambiente de trabajo	100	100	100	32,3
18. Desarrollar el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas	100	120	110	35,5
			310	100,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 39 Priorización proyecto 16

Proyectos	16. Capacitar permanentemente al personal		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Desarrollo Profesional	9	9	9,00
Trabajo en Equipo	5	5	5,00
Reconocimientos al personal	3	3	3,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 40 Priorización proyecto 17

Proyectos	17. Mejorar el ambiente de trabajo		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Desarrollo Profesional	9	5	7,00
Trabajo en Equipo	9	9	9,00
Reconocimientos al personal	9	5	7,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 41 Priorización proyecto 18

Proyectos	18. Desarrollar el compromiso del personal		Promedio
	De 0 a 9		
	PERSONAS		
	1	2	
Desarrollo Profesional	5	9	7,00
Trabajo en Equipo	9	5	7,00
Reconocimientos al personal	9	9	9,00

Tabla de Priorización:	Pts.
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Anexo 6. Cálculos análisis ROI

Tabla 42 Proyecto implementación del método CRM

PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO CRM

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Nuevos socios	SI	28265,51	Clientes que se han convertido en fieles socios ya que se satisface sus necesidades y requerimientos.
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		28265,51	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Reuniones con diferentes empresas de asesoría
TOTAL		3672,35	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Contratación de servicios externos	SI	7423,32	Contratación de experto en el manejo del método MCM
TOTAL		7423,32	

C. ADQUISICIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Adquisición de fotocopias de folletos didácticos
TOTAL		289,52	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Capacitación al departamento de atención al cliente
TOTAL		1917,34	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Monitoreo sobre la aplicación del método CRM
TOTAL		1917,34	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de la aplicación del método CRM
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 18892,24

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

$$ROI = (28265,51 - 18892,24) / 18892,24$$

$$ROI = 0,50$$

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 43 Comité de socialización e innovación

PROYECTO: COMITÉ DE SOCIALIZACIÓN E INNOVACIÓN

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de utilidad por prestación de servicios innovadores.
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación en creación de grupo de mejora
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Coordinación en creación de grupo de mejora
Gastos de alimentación	SI	216,53	Refrigerios por reuniones formación de grupo de mejora
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora
TOTAL		10880,72	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos que requieren cambio o perfeccionamiento
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos que requieren cambio o perfeccionamiento
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres de capacitación sobre procesos de cambio o perfeccionamiento
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora
TOTAL		12581,54	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Perfeccionamiento de procesos recomendados por grupo de mejora
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Perfeccionamiento de procesos recomendados por grupo de mejora
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos a los miembros y empleados para perfeccionar procesos
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora con los departamentos
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora con los departamentos
TOTAL		14336,55	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de perfeccionamiento y mejoramiento de procesos
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de perfeccionamiento y mejoramiento de procesos
TOTAL		7344,71	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos perfeccionados y mejorados
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos perfeccionados y mejorados
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 52488,24

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (23631,36-(21999,30)/21999,30

ROI= 1,25

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 44 Sistema del proceso integral de presupuestos

PROYECTO: SISTEMA DEL PROCESO INTEGRAL DE PRESUPUESTOS

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Intereses de cartera crediticia	SI	107718,11	Incremento de intereses por nuevos créditos concedidos con la disminución del encaje.
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		107718,11	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Estructuración de programa presupuestario
TOTAL		7423,32	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Desarrollo de estructuración del programa presupuestario
TOTAL		7423,32	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Implementación del programa presupuestario
TOTAL		7423,32	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitorio de la practicidad del programa presupuestario
TOTAL		3672,35	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de resultados obtenidos del control presupuestario
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 29614,67

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (107718,11-23494,08)/23494,08

ROI= 2,64

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 45 Proyecto solicitudes de crédito en línea

PROYECTO: SOLICITUDES DE CRÉDITO EN LÍNEA

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Intereses de cartera crediticia	SI	107718,11	Incremento de ingresos por concepto de intereses de prestamos ingresados por la WEB
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		107718,11	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Creación de un nuevo servicio en la WEB "solicitudes de créditos".
TOTAL		7423,32	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Desarrollo del nuevo servicio en la WEB "solicitudes de créditos".
TOTAL		7423,32	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Entrega de copias de tríptico del nuevo servicio de créditos WEB a los miembros de la empresa y a la comunidad en general
TOTAL		289,52	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Verificación de funcionamiento idóneo del nuevo servicio "solicitudes de crédito"
Pagos de licencias y royalties	SI	158,19	Pago por mantenimiento WEB-Internet
TOTAL		7581,51	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Análisis del numero de clientes y socios que han utilizado el servicio WEB "solicitudes de crédito"
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 26390,02

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (107718,11-26390,02)/26390,02

ROI= 3,08

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 46 Proyecto servicio personalizado sector PYMES

PROYECTO: SERVICIO PERSONALIZADO SECTOR PYMES

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Captación de intereses de prestamos PYMES	SI	44666,08	Entrega de nuevos créditos a pequeñas y medianas empresas a nivel nacional
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		44666,08	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Elaboración de cronograma de visitas al sector PYMES
TOTAL		3672,35	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres sobre el sector Pymes dirigidas a los oficiales de crédito e inversiones
Gastos de alimentación	SI	216,53	Pago por alimentación en visitas al sector Pymes en todo el país para ofrecer productos de crédito
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Compra de materiales de oficina para taller sobre créditos sin base
TOTAL		5163,84	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos a oficiales de crédito e inversiones por cumplimiento de metas sector PYMES
Gastos de alimentación	SI	216,53	Pago por alimentación en visitas al sector Pymes en todo el país para ofrecer productos de crédito
Gastos de transportación	SI	592,08	Pago por movilización en visitas al sector Pymes en todo el país para ofrecer productos de crédito
TOTAL		4480,96	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Pago por monitoreo del cumplimiento de metas sector PYMES
TOTAL		3672,35	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Pago por evaluación de reportes emitidos por cumplimiento de metas sector PYMES
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 20661,86

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

$$ROI = (44666,08 - 20661,86) / 20661,86$$

$$ROI = 1,16$$

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 47 Proyecto créditos sin base

PROYECTO: CRÉDITOS SIN BASE

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Intereses de cartera crediticia	SI	107718,11	Incremento de ingresos por concepto de intereses de nuevos prestamos sin base.
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		107718,11	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Dirección en la elaboración de esquema de créditos sin base
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Elaboración de esquema de créditos sin base
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Compra de materiales de oficina para reuniones para elaborar esquema de créditos sin base
TOTAL		10374,68	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres sobre créditos sin base a los oficiales de crédito e inversiones.
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Compra de materiales de oficina para taller sobre créditos sin base
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Entrega de copias del esquema de créditos sin base a los miembros y empleados de la empresa
TOTAL		5236,83	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos a los oficiales de crédito e inversiones por cumplimiento de metas de créditos sin base
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Entrega de copias de tríptico del nuevo servicio de créditos sin base a los miembros de la empresa y a la comunidad en general
TOTAL		3961,87	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Pago por monitoreo del cumplimiento de metas de créditos sin base
TOTAL		3672,35	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Pago por evaluación de reportes emitidos por cumplimiento de metas de créditos sin base
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 26918,09

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (107718,11-26918,09)/26918,09

ROI= 3,00

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 48 Proyecto normas de cordialidad y atención al cliente

PROYECTO: NORMAS DE CORDIALIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Venta de productos y servicios	SI	141327,56	% de incremento de ingresos por satisfacción de los requerimientos de los clientes y socios
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		141327,56	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación para planificación de focus group con los clientes
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Planificación de focus group con los clientes
Gastos de alimentación	SI	216,53	Pago por alimentación de reuniones por planificación de focus group con los clientes
Gastos de transportación	SI	592,08	Pago por transporte de reuniones por planificación de focus group con los clientes
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina para reuniones por planificación de focus group con los clientes
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Copias e impresiones para reuniones por planificación de focus group con los clientes
Contratación de servicios externos	SI	7423,32	Contratación de profesional de focus group para el asesoramiento del proyecto
TOTAL		18896,12	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación en el focus group con los clientes
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Coordinación en el focus group con los clientes
Capacitación requerida	SI	1917,34	Capacitación al equipo e líder del proyecto sobre la satisfacción de los clientes
Gastos de alimentación	SI	216,53	Pago por alimentación del desarrollo del focus group y capacitaciones
Gastos de transportación	SI	592,08	Pago por movilización del desarrollo del focus group y capacitaciones
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en el desarrollo del focus group
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Copias e impresiones utilizados en el desarrollo del focus group
Contratación de servicios externos	SI	7423,32	Coordinación con el profesional de focus group para desarrollo del mismo
TOTAL		20813,47	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Informes que ajusten el plan estratégico con los resultados obtenidos del focus group
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Informes que ajusten el plan estratégico con los resultados obtenidos del focus group
Gastos de alimentación	SI	216,53	Pago de alimentación de horas extras en elaboración de recomendaciones resultado del focus group
Gastos de transportación	SI	592,08	Pago de movilización en elaboración de recomendaciones resultado del focus group
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en la elaboración de recomendaciones resultado del focus group
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Copias e impresiones utilizados en la elaboración de recomendaciones resultado del focus group
TOTAL		11472,80	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de resultados obtenidos del focus group
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de resultados obtenidos del focus group
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	58527,10
-------------------------------------	-----------------

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (141327,56-58527,10)/58527,10

ROI= 1,41

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 49 Proyecto optimización de tiempos de los servicios

PROYECTO: OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE LOS SERVICIOS

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de ingresos por intereses, comisiones de productos y servicios
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación reuniones para identificar procesos ineficientes dentro de la cooperativa
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Reuniones para identificar procesos ineficientes dentro de la cooperativa
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones para identificar procesos ineficientes
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones para identificar procesos ineficientes
TOTAL		10664,20	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación del desarrollo de la prueba de análisis para optimizar tiempos
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Desarrollo de la prueba de análisis para optimizar tiempos
Capacitación requerida	SI	1917,34	Capacitación sobre optimización de tiempos
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en el desarrollo de prueba de análisis para optimizar de tiempos
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en el desarrollo de la prueba de análisis para optimizar tiempos
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Adaptación del sistema utilizados en los procesos de servicios para optimizarlo
TOTAL		20004,86	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Pruebas de análisis de ejecución de optimización de tiempos en cada departamento
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Pruebas de análisis de ejecución de optimización de tiempos en cada departamento
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres sobre optimización de tiempos
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos a los miembros y empleados por optimización de tiempos en procesos
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en la implementación de prueba de análisis y ejecución
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en la implementación de pruebas de análisis y ejecución
TOTAL		16253,90	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de optimización de tiempos en cada departamento
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de optimización de tiempos en cada departamento
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Mantenimiento del sistema corporativo para optimizar tiempo
TOTAL		14768,03	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de resultados obtenidos de las pruebas de análisis y ejecución
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de resultados obtenidos de las pruebas de análisis y ejecución
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 69035,69

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-69035,69)/69035,69

ROI= 0,71

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 50 Proyecto automatización de procesos

PROYECTO: AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de clientes atendidos eficientemente
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos manuales que son automatizados
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos manuales que son automatizados
TOTAL		7344,71	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Elaboración de programa informático para automatizar procesos manuales
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Elaboración de programa informático para automatizar procesos manuales
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Programación de software para automatizar procesos manuales
TOTAL		14768,03	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Implementación del programa informático en cada departamento
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Implementación del programa informático en cada departamento
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres de capacitación sobre manejo del programa informático
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados para talleres de capacitación e implementación sobre manejo de programa informático
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados para talleres de capacitación sobre manejo de programa informático
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Instalación del programa informática en cada uno de los procesos manuales
TOTAL		20004,86	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo del correcto funcionamiento del programa informático
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo del correcto funcionamiento del programa informático
Gastos en software y material electrónico	SI	7423,32	Mantenimiento programa informático
TOTAL		14768,03	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos ya automatizados
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos ya automatizados
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO		64230,34	
-------------------------------------	--	-----------------	--

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-64230,34)/64230,34

ROI= 0,84

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 51 Proyecto comité de mejora

PROYECTO: COMITÉ DE MEJORA

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de utilidad por agilidad en la atención al cliente
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación en creación de grupo de mejora
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Coordinación en creación de grupo de mejora
Gastos de alimentación	SI	216,53	Refrigerios por reuniones formación de grupo de mejora
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora
TOTAL		10880,72	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos que requieren cambio o perfeccionamiento
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Análisis de procesos que requieren cambio o perfeccionamiento
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres de capacitación sobre procesos de cambio o perfeccionamiento
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora
TOTAL		12581,54	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Perfeccionamiento de procesos recomendados por grupo de mejora
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Perfeccionamiento de procesos recomendados por grupo de mejora
Capacitación requerida	NO	1917,34	
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos a los miembros y empleados para perfeccionar procesos
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en reuniones de grupo de mejora con los departamentos
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en reuniones de grupo de mejora con los departamentos
TOTAL		16253,90	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de perfeccionamiento y mejoramiento de procesos
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de perfeccionamiento y mejoramiento de procesos
TOTAL		7344,71	

F. EVALUACIÓN Y REPORTE	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos perfeccionados y mejorados
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de procesos perfeccionados y mejorados
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 54405,58

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-54405,58)/54405,58

ROI= 1,17

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 52 Proyecto créditos a la comunidad

PROYECTO: CRÉDITOS A LA COMUNIDAD

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Intereses de cartera crediticia	SI	107718,11	Incremento de ingresos por concepto de intereses de nuevos prestamos
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		107718,11	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Coordinación con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para brindar mas créditos a la comunidad
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Coordinación con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para brindar mas créditos a la comunidad
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina para reuniones con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias para reuniones con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
TOTAL		10664,20	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Capacitación a miembros y empleados sobre convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
TOTAL		1917,34	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	NO	3672,35	
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Socialización de convenios con Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina socializar convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias para socializar convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
TOTAL		10664,20	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de créditos entregados por medio de convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de créditos entregados por medio de convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
TOTAL		7344,71	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación de créditos entregados por medio de convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de créditos entregados por medio de convenios con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 37935,16

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (107718,11-37935,16)/37935,16

ROI= 1,84

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 53 Proyecto desarrollo profesional

PROYECTO: DESARROLLO PROFESIONAL

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de ingresos por atención eficaz al cliente como consecuencia del mejoramiento de aptitudes en el puesto de trabajo del personal
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Análisis de aptitudes del personal frente al puesto de trabajo
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Análisis de aptitudes del personal frente al puesto de trabajo
TOTAL		7344,71	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Contratación de servicios externos	SI	7423,32	Contratación de empresa de capacitación y desarrollo profesional
TOTAL		7423,32	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Capacitación requerida	SI	1917,34	Talleres de capacitación sobre desarrollo profesional
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficinas para talleres de capacitación
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias para talleres de capacitación
Contratación de servicios externos	SI	7423,32	Contratación de empresa de capacitación y desarrollo profesional
TOTAL		12660,15	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo al personal de aptitudes en el puesto de trabajo
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo al personal de aptitudes en el puesto de trabajo
TOTAL		7344,71	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación del desempeño en el puesto de trabajo
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación del desempeño en el puesto de trabajo
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 42117,60

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-42117,60)/42117,60

ROI= 1,81

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 54 Proyecto trabajo en equipo

PROYECTO: TRABAJO EN EQUIPO

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de ingresos por atención eficaz al cliente como consecuencia de la satisfacción del personal en el puesto de trabajo
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Creación de grupos de trabajo sinérgicos
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Creación de grupos de trabajo sinérgicos
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en la creación de grupos de trabajo sinérgicos
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en la creación de grupos de trabajo sinérgicos
TOTAL		10664,20	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Alineamiento de la sinergia de los grupos de trabajo con la visión institucional
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Alineamiento de la sinergia de los grupos de trabajo con la visión institucional
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos al personal para que aprenda a trabajar en un equipo sinérgico
TOTAL		11017,06	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos al personal para que trabaje en un equipo sinérgico
TOTAL		3672,35	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Monitoreo a los grupos de trabajo sinérgicos y su alineamiento con la visión institucional
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo a los grupos de trabajo sinérgicos y su alineamiento con la visión institucional
TOTAL		7344,71	

F. EVALUACIÓN Y REPORTE	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Evaluación a los grupos de trabajo y su desempeño individual y grupal en la institución
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación a los grupos de trabajo y su desempeño individual y grupal en la institución
TOTAL		7344,71	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 40043,03

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-40043,03)/40043,03

ROI= 1,95

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda

Tabla 55 Proyecto reconocimiento al personal

PROYECTO: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL

ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

A. INGRESOS	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Utilidad operacional	SI	118156,78	Incremento de ingresos por atención eficaz al cliente como consecuencia de la satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo
TOTAL DE INGRESOS DEL PROYECTO		118156,78	

ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

A. ANÁLISIS INICIAL	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Creación de un plan de reconocimiento al personal
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Creación de un plan de reconocimiento al personal
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en las reuniones para la creación del plan de reconocimiento al personal
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en las reuniones para la creación del plan de reconocimiento al personal
TOTAL		10664,20	

B. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del líder del proyecto	SI	3672,35	Socialización del plan de reconocimiento al personal
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Socialización del plan de reconocimiento al personal
Suplementos de oficina y materiales	SI	3029,97	Materiales de oficina utilizados en la socialización del plan de reconocimiento al personal
Impresiones y fotocopias	SI	289,52	Impresiones y copias utilizados en la socialización del plan de reconocimiento al personal
TOTAL		10664,20	

D. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIONES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Gastos en incentivos y premios	SI	3672,35	Incentivos sociales, educativos y familiares por reconocimiento al esfuerzo y dedicación laboral
TOTAL		3672,35	

E. MANTENIMIENTO Y MONITOREO	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Monitoreo de satisfacción del personal en el desempeño de su trabajo
TOTAL		3672,35	

F. EVALUACIÓN Y REPORTES	Aplica	\$	DESCRIPCIÓN
Salarios y beneficios del equipo de proyecto	SI	3672,35	Evaluación de los resultados obtenidos de la ejecución del plan de reconocimiento al personal
TOTAL		3672,35	

TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO 32345,46

CALCULO ROI= (INGRESO DEL PROYECTO - COSTO DEL PROYECTO) / COSTO DEL PROYECTO

ROI= (118156,78-32345,46)/32345,46

ROI= 2,65

Elaborado por: Juliana Guerrero y Christian Manobanda