



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PROYECTO I-II**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CONCIPLAQ, EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

**AUTORA: ING. LIZVETH CRUZ**

**DIRECTOR: ING. CECIL AGUIRRE**

**ECUADOR -SANGOLQUI**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por TATIANA LIZVETH CRUZ CRUZ como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Sangolquí, 2015



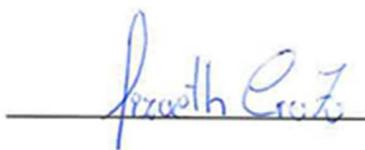
ING. CECIL AGUIRRE

DIRECTOR

## DECLARACIÓN

Yo, Tatiana Lizveth Cruz Cruz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

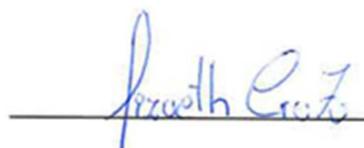
A handwritten signature in blue ink, reading "Lizveth Cruz", is written over a horizontal line.

ING. LIZVETH CRUZ

## AUTORIZACIÓN

Yo, Tatiana Lizveth Cruz Cruz,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo “PLAN ESTRATEGIO DE MARKETING PARA LA CORPORACIÓN INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN LEGAL DE LAVADO DE ACTIVOS Y QUÍMICOS.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.



ING. LIZVETH CRUZ

## DEDICATORIA

Dedico este Proyecto con mucho cariño a mis hijas Julieta y Micaela que son la razón e impulso de mi vida.

A mi esposo por apoyarme a lo largo de este proyecto, por caminar a mi lado siendo mi apoyo y comprensión.

A mi madre que es ejemplo de mi vida.

A mi hermano, cuñada y sobrinas por ser una familia maravillosa.

TATIANA LIZVETH CRUZ CRUZ

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre por todo el apoyo que he recibido a lo largo de mi vida.

## .INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>1.1. GIRO DEL NEGOCIO</b> .....	1
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	3
<b>1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b> .....	4
<b>1.4.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
<b>1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	4
<b>1.5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	4
<b>1.5.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>1.5.2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	17
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	17
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	17
<b>2.1.1. FACTORES POLÍTICO Y LEGAL</b> .....	17
<b>2.1.3. FACTORES SOCIALES</b> .....	26
<b>2.1.4. FACTORES TÉCNOLÓGICOS</b> .....	29
<b>2.1.5. FACTOR GEOGRÁFICO</b> .....	31
<b>2.2. MICROAMBIENTE</b> .....	32
<b>2.2.1. PROVEEDORES</b> .....	32
<b>2.2.2. CLIENTES</b> .....	33
<b>2.2.3. COMPETENCIA</b> .....	38
<b>2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b> .....	43
<b>2.3. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	47
<b>2.3.2. CAPACIDAD FINANCIERA</b> .....	49
<b>2.3.3. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	52
<b>2.3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b> .....	54
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	55

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	55
<b>3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	55
<b>3.2. VISIÓN</b> .....	56
<b>3.3. MISIÓN</b> .....	57
<b>3.4. VALORES</b> .....	58
<b>3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	60
<b>3.6. ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b> .....	62
<b>3.7. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	63
<b>3.7.1 MATRIZ FODA</b> .....	63
<b>3.7.2 MATRIZ PEYEA</b> .....	66
<b>3.7.3 GRAN MATRIZ ESTRATÉGICA</b> .....	70
<b>3.7.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)</b> .....	71
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	77
<b>4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)</b> .....	77
<b>4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	77
<b>4.2. MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	78
<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES</b> .....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	89

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....</b>	<b>3</b>
<b>FIGURA 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 3. INFLACIÓN ANUAL.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 4. TASAS DE INTERÉS.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 5. RIESGO PAÍS.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 6. PAÍSES CON MAYOR DIFUSIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS.....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 7. PROCESO DE TRANSFERENCIAS INUSUALES O SOSPECHOSAS .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 8. ELEMENTOS DE LA MISIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>FIGURA 9. PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA 10. GRAN MATRIZ ESTRATÉGICA.....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 11. REGIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 12. GRAN MATRIZ IE .....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>77</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. INFLACIÓN ANUAL.....</b>	<b>20</b>
<b>TABLA 2. TASAS DE INTERÉS.....</b>	<b>23</b>
<b>TABLA 3. RIESGO PAÍS.....</b>	<b>24</b>
<b>TABLA 4. PORCENTAJE DE USUARIOS DE INTERNET QUE ACCEDEN AL SERVICIO DE BANCA EN LÍNEA. ....</b>	<b>30</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS .....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 2. MATRIZ POAM .....</b>	<b>45</b>
<b>CUADRO 3. MATRIZ EFE.....</b>	<b>46</b>
<b>CUADRO 4. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) DE CONCIPLAQ.....</b>	<b>49</b>
<b>CUADRO 5. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) DE CONCIPLAQ.....</b>	<b>51</b>
<b>CUADRO 6. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) DE CONCIPLAQ.....</b>	<b>53</b>
<b>CUADRO 7. MATRIZ EFL.....</b>	<b>54</b>
<b>CUADRO 8. MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES.....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO 9. MATRIZ DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS.....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO 10. MATRIZ FODA .....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO 11. MATRIZ SÍNTESIS.....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO 12. VARIABLES PEYEA .....</b>	<b>66</b>
<b>CUADRO 13. ANÁLISIS MATRIZ PEYEA .....</b>	<b>67</b>
<b>CUADRO 14. MATRIZ DE DECISIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>CUADRO 15. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>CUADRO 16. INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>80</b>
<b>CUADRO 17. INDICADORES DE PERSPECTIVA DE CLIENTES.....</b>	<b>81</b>
<b>CUADRO 18. INDICADORES DE PERSPECTIVA DE PROCESOS.....</b>	<b>81</b>
<b>CUADRO 19. INDICADORES DE PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....</b>	<b>82</b>
<b>CUADRO 20. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PERSPECTIVAS FINANCIERA</b>	<b>83</b>
<b>CUADRO 21. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PERSPECTIVAS CLIENTES...</b>	<b>84</b>
<b>CUADRO 22. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PERSPECTIVAS PROCESOS..</b>	<b>85</b>
<b>CUADRO 23. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....</b>	<b>86</b>

## **RESUMEN**

Diversos factores como: el tener una economía dolarizada, una frontera convulsionada por la narcoguerrilla, incremento de ingreso de divisas por la migración, diversificación de los tipos de delito penal como el terrorismo, corrupción, coyoterismos, entre otros, han hecho que el sistema financiero sea vulnerable al ingreso de dineros ilícitos. Más aún el sector cooperativo que en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento. Proyectándose a esta y otras necesidades del mercado, se creó CONCIPLAQ cuyo objetivo principal, es la prestación de servicios especializados bajo la concepción integral en consultorías, asesoramiento técnico, administrativo y jurídico, capacitación, auditorías y peritajes en Lavado de Activos, control de químicos, etc., amparándose a las disposiciones previstas en las leyes de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, Ley para reprimir Lavado de Activos y demás leyes y reglamentos vigentes en el país, con la finalidad de coadyuvar a la prevención y a la aplicación eficiente de los procedimientos legales por parte de personas naturales y jurídicas (nacionales y extranjeras), en las áreas industriales, comerciales, agropecuarias, financieras, bancarias, de transporte. Sin embargo, CONCIPLAQ no contaba con un modelo estratégico por lo que, en el presente proyecto se desarrolla un diseño integral, buscando generar estrategias que ayudarán a formular, implantar, y evaluar las decisiones que permitan lograr los objetivos de la empresa. Para cumplir con tal objeto se requiere incorporar indicadores de medición de los resultados que permita a la organización evaluar su progreso y le permita a la Gerencia y Directivos tener las pautas de control y mejora.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **CLIENTE**
- **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **MAPA ESTRATÉGICO**

## **ABSTRACT**

Various factors such as having a dollarized economy, a restive border narcoguerrilla, increase foreign exchange earnings from migration, diversifying types of criminal offenses such as: terrorism, corruption, coyoterismos, among others, have made the financial system vulnerable to the entry of illicit money. Furthermore the Cooperative sector that in recent years has experienced significant growth. Projecting this and other needs of the market, was created CONCIPLAQ whose main objective is the provision of specialized services under the integral concept in consulting, technical, administrative and legal, training, audits and expert on money laundering, control of chemicals, etc., relying on the provisions of the laws in Narcotic Drugs and Psychotropic Substances Act to curb money laundering and other laws and regulations in the country, in order to contribute to the prevention and efficient application of legal procedures of natural and legal persons (domestic and foreign), in industrial, commercial, agricultural, financial areas, banking. However, CONCIPLAQ lacked a strategic model so that, in the present project develops a comprehensive design, seeking to create strategies that will help formulate, implement, and evaluate decisions to achieve the objectives of the company. To fulfil this purpose it is necessary to incorporate indicators to measure the results that allows the organization to assess its progress and allow the Management and Directors have control guidelines and improvement methods,

KEYWORDS:

- **STRATEGIC PLAN**
- **CUSTOMER**
- **SITUATIONAL DIAGNOSIS**
- **SCORECARD**
- **STRATEGIC MAP**

# CAPÍTULO 1

## 1.1. GIRO DEL NEGOCIO

“El objetivo principal de la Corporación Integral Para La Prevención Legal De Lavado De Activos y Químicos CONCIPLAQ CÍA. LTDA., es la prestación de servicios especializados bajo la concepción integral en consultorías, asesoramiento técnico, administrativo y jurídico, capacitación, auditorías y peritajes en Lavado de Activos, control de químicos, etc., amparándose a las disposiciones previstas en las leyes de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, Ley para reprimir el Lavado de Activos y demás leyes y reglamentos vigentes en el país, con la finalidad de coadyuvar a la prevención y a la aplicación eficiente de los procedimientos legales por parte de personas naturales y jurídicas (nacionales y extranjeras), en las áreas industriales, comerciales, agropecuarias, financieras, bancarias, de transporte.

Así mismo, mediante Auditorías de Gestión analizan los documentos y procesos que se han implementado para el cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones emanadas por los organismos de control tanto nacionales como internacionales.

Dentro de los principales documentos constan los manuales e instructivos de Control Interno en donde entre otras cosas deberá estar:

- Las funciones del Oficial de Cumplimiento: el coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, políticas, procedimientos, regulaciones y más normas establecidas por la entidad y autoridad de control,
- Las políticas de conocer a sus clientes y sus empleados.

- Reconocer y generar señales de alerta ante los métodos generalmente utilizados o nuevos métodos para el blanqueamiento de activos y la forma de enfrentarlos, entre otros.” (CONCIPLAQ, 2009)

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

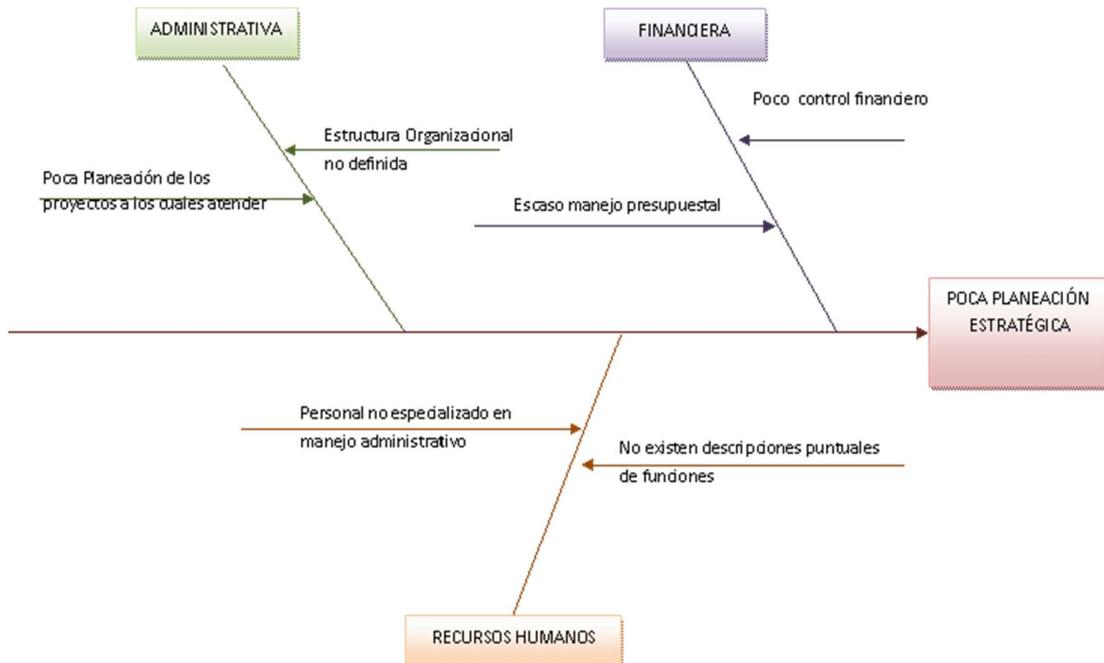
Para realizar el planteamiento del problema se utilizará la técnica de Ishikawa, “El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos”. (UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT, 2012)

Analizando la situación actual de la empresa se puede determinar que la estructura organizacional existente, no le permite a la compañía tener una adecuada planificación estratégica o presupuestal, a lo que se suma que el Staff de colaboradores es netamente técnico y no cuentan con el aporte de una persona con conocimientos administrativos y/o de planeación estratégica que brinde a la empresa soluciones administrativas efectivas.

Adicionalmente se puede apreciar que existe poca planificación y priorización de los proyectos a los cuales atender y que las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios no están claramente definidas.

Los problemas anteriormente mencionados radican en la poca planificación Estratégica de CONCIPLAQ, ya que no se ha podido alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección y no se cuenta con una estrategia que permita evaluar el desempeño de la misma.

**Figura 1. Diagrama De Ishikawa**



### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del tema propuesto para CONCIPLAQ busca alinear las actividades de la compañía, basándose para ello en las respuestas que la organización ofrezca al mercado, ya que el entorno cambia y evoluciona constantemente; el éxito de la empresa dependerá en gran parte de su capacidad de adaptación y de anticipación a esos cambios.

La empresa debe comprender en qué medida y de qué forma los cambios del entorno la afectarán y establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su beneficio.

De manera que el Plan Estratégico servirá para que CONCIPLAQ pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno y aprovechar al

máximo los recursos internos de los que dispone, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan y que han de representar una ventaja competitiva.

## **1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa CONCIPLAQ CÍA LTDA., usando como medio de evaluación el Balance Scorecard.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación del entorno externo e interno en el cual se desenvuelve CONCIPLAQ CÍA. LTDA.
- Plantear el Direccionamiento Estratégico de la empresa para coordinar y organizar las estrategias externas e internas que permitan satisfacer las demandas del mercado.
- Definir objetivos estratégicos de la organización.
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos con el fin de tomar decisiones oportunas utilizando indicadores de gestión.

## **1.5. MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1. MARCO TEÓRICO**

Para poder poner en marcha un plan estratégico es importante conocer lo que es la planificación estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, donde se realizan una serie de actividades que permiten a la organización definir lo que hace y hacia dónde se dirige, es decir “un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro”. (Kluyver, 2001)

“Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto que “no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.” (Reynaldo, 2012)

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones” (Johnson, 2001)

“La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”. (Sallenave, 1991)

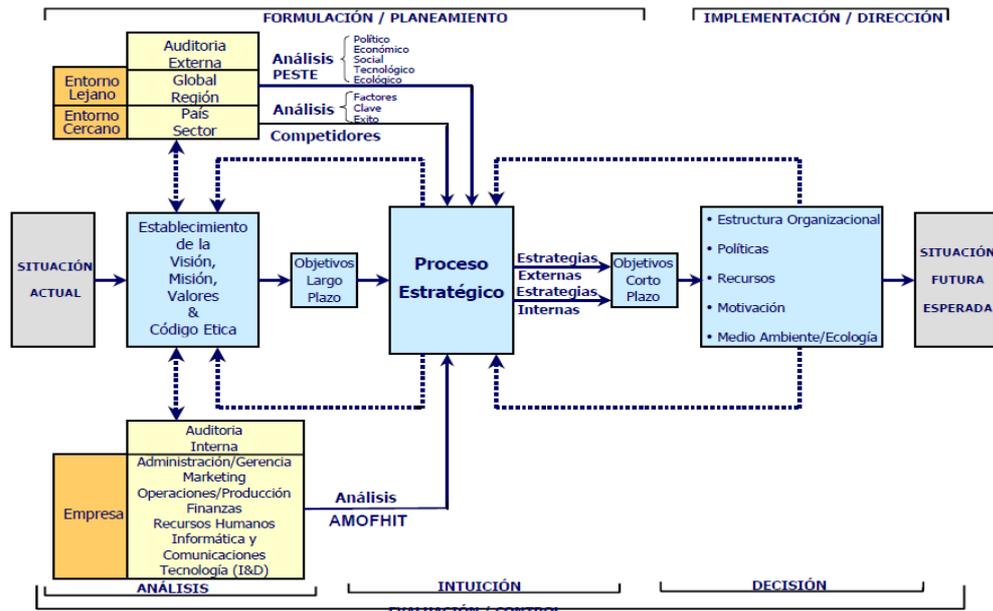
“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.” (Carreto, 2012)

**“ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”** (Carreto, 2012)

Se puede hablar de las siguientes etapas:

**Formulación de Estrategias.-** La formulación estratégica, el planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores y del código de ética que normará el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores , la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implantarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

Una formulación será exitosa en la medida en que el Gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda y le imprima un carácter iterativo al proceso.



**Figura 2. Planeamiento Estratégico**

**Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

**Evaluación de Estrategias:** en esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.

- Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

### **BALANCEDSCORECARD**

El BSC es una herramienta que ofrece una visión sistemática y balanceada de la organización que permite desarrollar la estrategia de forma clara. Las perspectivas empleadas por el BSC son:

- Perspectiva Financiera,
- Perspectiva del Cliente,
- Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico,
- Perspectiva de Procesos Internos.

El BSC utiliza indicadores claves para medir la ejecución de la estrategia en busca de una mejora significativa en el desempeño.

La Gestión Estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Como conclusión se puede decir que la Gestión Estratégica cumple un papel importante dentro de la empresa ya que nos indica con claridad lo que se quiere lograr, el escenario que se pretende construir y el objetivo que se desea hacer realidad.

#### **1.5.2. MARCO CONCEPTUAL**

Para la implementación de un Plan Estratégico para CONCIPLAQ se utilizarán varios términos que deben ser bien definidos los cuales fueron obtenidos de (Davis, 2003)

**“Actividad.-** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

**Alineación.-** El enfoque aporta valor a la empresa. Obedece, contribuye y se subordina a las directrices estratégicas de la organización. El diseño del enfoque considera las necesidades de los grupos de interés de la empresa como los accionistas, clientes, empleados, comunidad, etc.

**Análisis.-** Examen de hechos y datos para proveer de una base para la toma efectiva de decisiones. Involucra la determinación de las relaciones causa-efecto, a pesar de su importancia no proveen una base efectiva para establecer prioridades.

**Amenazas.-** Son factores exógenos que impactan negativamente sobre la gestión de la empresa.

**BSC.-** Balanced Scorecard es una herramienta que ofrece una visión sistemática y balanceada de la organización que permite desarrollar estrategias de forma clara.

**Control.-** Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.

**Calidad.-** Medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos en la norma o especificaciones técnicas, así como con las exigencias del usuario de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos.

**Ciclo de la calidad.-** Modelo conceptual de actividades interdependientes que influyen en la calidad, en las distintas etapas que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de la satisfacción de dichas necesidades.

**Cliente.-** Persona física natural o jurídica que realiza transacciones de compra-venta de contratos de mercado. Es el que coloca el dinero para la compra de un bien o servicio.

**Competencias.-** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un encargo/rol determinado en una organización en particular.

**Competidores.-** Son aquellas organizaciones que disputan los mercados en una misma industria. Son tres de las fuerzas que constituyen la estructura del sector industrial. Se trata de las organizaciones que actualmente está compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); las organizaciones entrantes aquellas con la intención de ingresar al mismo sector, normalmente, con los mismo productos en busca de los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y la posibilidad de que se desarrollen productos sustitutivos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente ( amenaza de los sustitutivos).

**Cuadro de Mando Integral.-** Es una metodología que se utiliza para trazar el plan estratégico y alinear las actuaciones de la misma de tal manera que converjan en dirección para alcanzar los objetivos planteados.

**Cultura Corporativa:** Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes

**Debilidades.-** Son limitaciones internas de la empresa relacionadas con su gestión interna que debilitan a la organización y que deben ser atendidas inmediatamente.”

**Despliegue.-** Es un sistema para traducir los requerimientos del cliente a los parámetros apropiados de la empresa en cada una de las etapas del ciclo de desarrollo de productos desde la investigación y desarrollo, hasta la ingeniería, fabricación, mercadotecnia, ventas y distribución.

**Diagnóstico.-** Consiste en un análisis de la situación presente de la organización mediante la recopilación de datos e información tanto del ambiente interno, como externo de la empresa.

**Diamante de Porter.-** Herramienta que trata de determinar el escenario del conjunto de competidores en el sector industrial y de examinar las habilidades estratégicas que tiene cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

**Eficacia.-** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia.-** Indicador de menos costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Estrategia.-** Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Estrategas.-** Normalmente son personas en el ápice de la organización. Sus funciones se concentran en torno a:

1. Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
2. Buscar, revisar y clasificar la información relevante al proceso.

3. Observar y analizar las tendencias del entorno, la industria, la competencia y la demanda.
4. Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y de sus divisiones.
5. Liderar el proceso estratégico.

**Filosofía Corporativa.-** Son las directrices que se establecen en un inicio para que los trabajadores de la empresa se encamen a dicho planteamiento.

**Fortalezas.-** Representan los puntos fuertes de la empresa, aquellos factores positivos que deberán potencializarse y sacar mayor provecho.

**FODA.-** Método de análisis institucional, que al analizar distintos ámbitos de la organización, su contexto y entorno, le permite al estratega diagnosticar la situación presente de la empresa y su posición frente al entorno y su estado interno para definir y planear su rol y acción en el medio.

**Indicadores de Gestión.-** Son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular resultados con la satisfacción de las demandas sociales y facilitan evaluar el costo de los servicios de producción de los bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales.

**KPI (Key Performance Indicators):** Término norteamericano que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa.” (Salazar, 2010) Miden el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

**Lavado de Activos.-** “Conjunto de operaciones tendientes a ocultar o disfrazar el origen ilícito de unos bienes o recursos mal habidos”. (Navarrete, 2011)

**Lavado de Activos por Conversión.-** “Cuando los productos financieros cambian de una forma a otra, como cuando se compra un automóvil, un inmueble con ganancias ilícitas”. (Navarrete, 2011)

**Lavado de Activos por Transferencia.-** “Cuando los productos financieros cambian de ubicación geográfica, son transferidos telegráfica y electrónicamente a otra ciudad o son enviados a través del correo”. (Navarrete, 2011)

**Mapa estratégico.-** “Proporciona un marco de referencia para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

**Matriz del Boston Consulting Group.-** “Permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada división gráfica con relación a la organización. (Salazar, 2010)

**Matriz General Electric.-** “Permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria (Salazar, 2010)

**Mercado.-** Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas, o de hipercompetencia. En una industria pueden existir diversos mercados. Es importante reconocer las características presentes y futuras del mercado en el que participa la organización, para considerarlas en la formulación de las estrategias.

**Misión.-** Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos

**Oportunidades.-** Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aproveche.

**Objetivos.-** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización

**Objetivos Estratégicos.-** Se refiere a las oportunidades más importantes de una organización para el cambio, mejoramiento, nivel de competitividad y/o ventajas del negocio. Por lo general se enfocan en el exterior y se relaciona con las oportunidades y desafíos importantes del cliente, mercado, producto, servicio o tecnología.

**Perspectiva financiera.-** “Está enfocada en las medidas financieras que se desean alcanzar para obtener el mayor costo-beneficio.” (Serna Gómez, 2003)

**Perspectiva del cliente.-** “Determina cómo ve el cliente a la organización y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente.” (Serna Gómez, 2003)

**Perspectiva interna o de procesos de negocio.-** “Determina cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.” (Serna Gómez, 2003)

**Perspectiva de innovación y mejora.-** “Determina cómo puede la organización seguir mejorando para crear un valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.” (Serna Gómez, 2003)

**Planificar.-** Prever una serie de acciones y organizar los pasos para lograr un fin.

**Planificación.-** Proceso racional y sistemático de organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Planificación Estratégica.-** Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

**Políticas.-** Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

**Proceso.-** Es el conjunto secuencial de pasos a seguir donde existen entradas y salidas.

**Productividad.-** Es la medida de eficiencia en el uso de los recursos. A menudo el término se aplica a factores individuales tales como productividad laboral, de máquinas, materiales, energía y de capital.

**Proyectos Estratégicos.-** Acuerdo dinámico con relación a la misión y a los objetivos corporativos de la empresa.

**Relación Costo Beneficio.-** Es el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

**Sector Industrial.-** Se conoce como industria al conjunto de dos o más organizaciones que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios y que compiten.

**Toma de Decisiones.-** Selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Valor Actual Neto.-** Es el valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable.

**Valores.-** Los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos.

**Visión.-** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Este análisis tiene como propósito obtener y detectar un conjunto definido de oportunidades que benefician a la compañía y al mismo tiempo detectar y eliminar un conjunto de amenazas que la debilitan.

##### **2.1.1. FACTORES POLÍTICO Y LEGAL**

Los factores político y legal han sido determinantes en la aprobación y aplicación de leyes que repriman el Lavado de Activos, así en 1987 se aprueba la Ley de Control y Fiscalización del tráfico de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas; el Gobierno del Ingeniero León Febres Cordero impartió una política totalmente represiva a grupos insurgentes y actividades ilícitas.

En el Gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos en el año 1990, se aprueba la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, en aplicación de la firma del convenio de Naciones Unidas de 1988 sobre Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, la misma que tipificaba ya al Lavado de Dinero. De igual manera, se da el apoyo político a través de la Procuraduría General del Estado para la creación del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP), que a través de Planes Operativos anuales enfrentaría al problema de las Drogas desde el ámbito de su competencia.

Es en 1996 donde aparece la Unidad de Procesamiento de Información Reservada, parte de la Secretaría Ejecutiva del CONSEP, quien se encargaría

de iniciar la prevención de Lavado de Dinero en el Ecuador; contando con el apoyo político del Procurador General del Estado y la Secretaría Ejecutiva., sin embargo a partir del 2003 pierde fuerza dicha unidad Anti lavado por los cambios Administrativos Institucionales que a la postre le significaría al país un retroceso en la aplicación de medidas preventivas, ya que no se le brindó el apoyo político necesario, hasta Octubre del 2005 en que se aprueba la Ley para reprimir el Lavado de Activos.

La estabilidad del Gobierno del Economista Rafael Correa le ha permitido tener la continuidad necesaria para sacar adelante proyectos, creando por ejemplo la Ley de Prevención, Detención y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 352 del 30 diciembre de 2010.

Adicionalmente en enero del 2012 indicó su intención de incorporar a su legislación penal las sugerencias contra el lavado de activos propuestas por el Grupo de Acción Financiera de Suramérica (Gafisud), como la tipificación del terrorismo y lavado de dinero asociado y la congelación y decomiso de activos de terroristas.

## **ANÁLISIS**

Los factores político y legal juegan un papel muy importante en la lucha contra el Lavado de Activos ya que dependerá de sus aplicaciones el que se continúe o no con las medidas Anti lavado.

El Art. 24 de la Constitución Política de la República del Ecuador, establece como primera garantía básica del debido proceso, el derecho de toda persona a no ser juzgada por una acción u omisión que al momento de su

cometimiento no se encuentre previa y expresamente tipificada como infracción penal.

El lavado de activos de toda actividad ilícita en la actualidad, no se encuentra tipificado como infracción penal autónoma, tan sólo existe tipificado exclusivamente para el delito de narcotráfico, previsto en la Ley de Sustancias Estupefacientes y Sicotrópicas, lo cual ratifica la necesidad de tipificar el lavado de activos para toda actividad delictiva como peculado, cohecho, defraudaciones financieras, otros delitos.

Una clara conceptualización sobre el delito de lavado de activos, es la otorgada por el autor español (Gómez Inestia, 1997) , cuando lo define en los siguientes términos: "Por blanqueo de dinero o bienes entiendo aquella operación a través de la cual el dinero de origen siempre ilícito (procedente de delitos que revisten especial gravedad) es invertido, ocultado, sustituido o transformado y restituido a los circuitos económico financiero legales, incorporándose a cualquier tipo de negocio como si se hubiera obtenido en forma lícita".

El Proyecto de Ley en su contexto, crea nuevas entidades de control, como el Consejo Nacional de Lavado de Activos, cuya función es administrativa; la Unidad de Inteligencia Financiera, encargada de efectuar la investigación, control y denuncia de la infracción ante el Ministerio Público, cuyos gastos de gestión se incorporarían a la partida presupuestaria del Estado, y principalmente esto recalca la participación de la Superintendencia de Bancos, de Compañías y a la Fiscalía General.

## **IMPACTO**

La actual estabilidad política por la que ha atravesado el país es una oportunidad de bajo impacto para la empresa ya que se han apoyado todo tipo

de políticas de estado contra legitimación de capitales ilícitos, por otra parte el factor legal representa un soporte jurídico y una oportunidad de alto impacto para CONCIPLAQ, ya que la Ley ampara y estimula las actividades que tengan relación con la Prevención y Control de Lavado de Activos.

### 2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

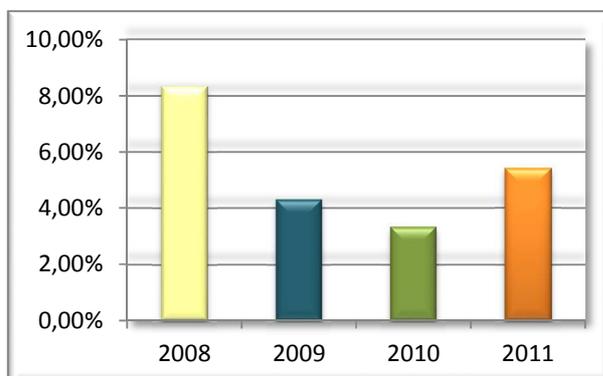
- **INFLACIÓN**

Es el aumento generalizado y sostenido del nivel de los precios en servicios y bienes. También podríamos definir la inflación como la caída del poder adquisitivo de una moneda en particular en una economía determinada. (WIKIPEDIA, 2012)

**Tabla 1. Inflación anual**

Años	2008	2009	2010	2011
<b>Inflación Anual (tasa)</b>	8,33%	4,31%	3,33%	5,41%

**Fuente:** (Asociación de Bancos, 2012)



**Figura 3. Inflación anual**

## **ANÁLISIS**

El 2008 es un año muy especial en el análisis de los resultados de cualquier economía debido a que en el mes de septiembre estalló la crisis financiera, primero en Estados Unidos y que luego se regó al resto del mundo, debilitando, según un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a la economía mundial hasta los primeros meses del año 2009, en que se habían generado impactos muy fuertes en la gran mayoría de países del mundo, llegando a ser considerada la tercera gran crisis del sistema capitalista por los rasgos que tenía muy superiores a la “Gran depresión” de los años treinta. Sin embargo para el tercer trimestre del año 2009 la crisis se desaceleró y se empezaron a difundir resultados que presagiaban una recuperación. A pesar de ello las economías aún estaban convalecientes de los efectos que habían asumido en meses anteriores.

Para el caso ecuatoriano las condiciones internas se vieron más afectadas por el incremento de las materias primas en el mercado mundial, pero sin embargo el incremento de los precios del barril de petróleo a niveles superiores a los 140 dólares le permitió al país tener mayores ingresos y con ello solventar el presupuesto y por ende el gasto público que se incrementó de forma significativa durante este año.

Un estudio del Banco Central del Ecuador, que utilizó el modelo VAR, destaca que en el año 2008 los principales determinantes de la inflación en el Ecuador fueron los precios internacionales, los tipos de cambio y las políticas públicas.

Por su parte, al explicar las causas de la desaceleración inflacionaria en los años 2009 y 2010, el (Banco Central, 2012) señala que, durante el primer semestre del año, los mayores volúmenes de productos de temporada, de cosecha, entre los cuales se encontraban las legumbres, frutas y pescado, ocasionaron una disminución de los precios del sector agrícola y pesca lo que repercutió en el comportamiento general de la inflación.

Sin embargo el crecimiento de la industria manufacturera, la elaboración de bebidas, fabricación de madera y productos de madera; y la fabricación de textiles y prendas de vestir han hecho que para el 2011 y la tendencia del 2012 sea el alza inflacionario.

## **IMPACTO**

El incremento de la inflación representa una amenaza de impacto medio para CONCIPLAQ ya que al subir esta tasa, suben los rubros que van relacionados con los cálculos de los precios de los servicios que presta la empresa, valores que directamente se debe trasladar al consumidor final (Cooperativas de Ahorro y Crédito).

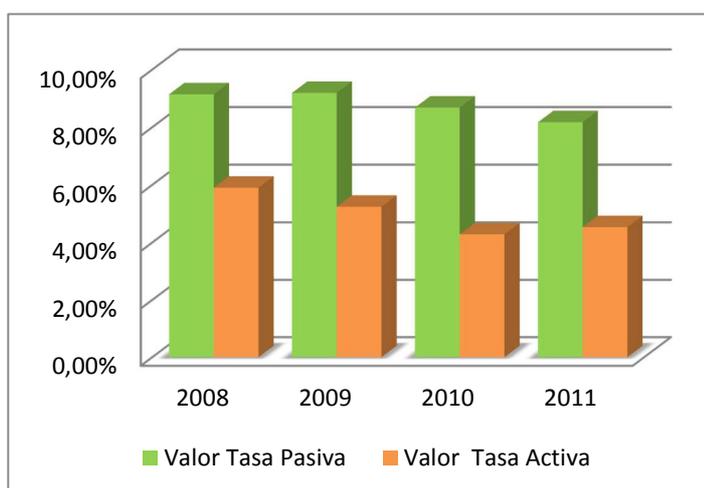
- **TASA DE INTERES**

Es el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona; en economía, se considera, más específicamente, un pago realizado por la obtención de capital (Microsoft, 1999)

**Tabla 2. Tasas de Interés**

Fecha	Valor Tasa Activa	Valor Tasa Pasiva
2008	9,14%	5,90%
2009	9,19%	5,24%
2010	8,68%	4,28%
2011	8,17%	4,53%

**Fuente:** (Asociación de Bancos, 2012)

**Figura 4. Tasas de Interés**

## ANÁLISIS

Para una economía dolarizada las tasas de interés son demasiado altas comparadas con el nivel inflacionario. Las condiciones actuales no permiten colocar tasas que estén más acordes a nuestra realidad y disminuir así la brecha entre la tasa activa y la pasiva.

## IMPACTO

El incremento de la tasa de interés activa crea una amenaza de impacto medio para CONCIPLAQ ya que la compañía deberá abstenerse de créditos a largo plazo que le permitan expandirse, por lo que tendrá que recurrir a incrementar las aportaciones de los socios.

Por otro lado la tasa pasiva representa una oportunidad de impacto bajo ya que es mejor invertir el dinero en la razón de ser de la empresa que dejarlo en las entidades financieras donde el rédito económico será menor.

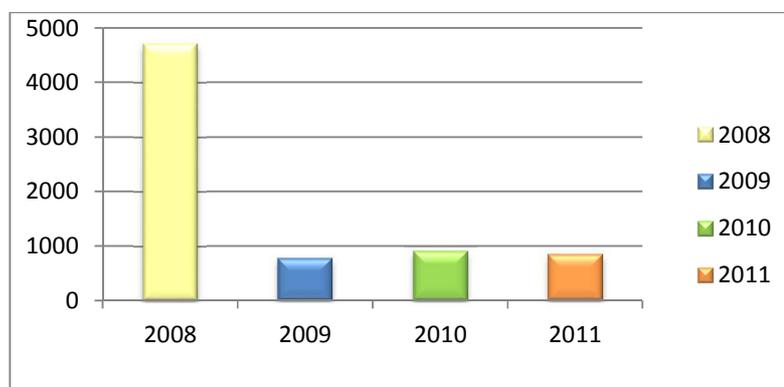
- **RIESGO PAÍS ( EMBI Ecuador)**

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera (Banco Central, 2012)

**Tabla 3. Riesgo País**

Fecha	Valor en Puntos
2008	4.717
2009	770
2010	908
2011	838

**Fuente:** (Banco Central, 2012)



**Figura 5. Riesgo País**

## ANÁLISIS

El Ecuador se ha caracterizado por presentar un Riesgo País alto en los últimos años (EMBI superior a los 500 puntos). Sin embargo, el alto precio del petróleo y la alta liquidez del Gobierno han sido muestras claras de la capacidad de pago de la deuda en los primeros seis meses de 2008, lo que favoreció para mantener el Índice de Riesgo en unos 800 puntos.

No obstante, esta tendencia se ha revertido drásticamente, entre agosto y septiembre (hasta el día 11) el Riesgo País ha aumentado 130 puntos hasta ubicarse en 831 que comparado a los 237 de Perú y los 261 de Colombia resulta altamente peligroso para cualquier inversión en el país.

Este aumento del Riesgo tiene dos causas: la caída del precio del barril de petróleo que pone en entredicho la capacidad de pago de la deuda soberana, pero más que nada a las señales que las autoridades han enviado

debido a sus declaraciones sobre la posibilidad de no pago de deuda en el próximo año, como medida para enfrentar el déficit presupuestario y al análisis que están haciendo sobre la legitimidad de la deuda.

El Riesgo País, juega un papel importante dentro de una economía, dado que al ser considerado internacionalmente como un reflejo de las condiciones macroeconómicas de un país, influye en la decisión de los agentes externos al momento de invertir. Si un agente encuentra condiciones políticas, económicas y sociales favorables a sus intereses, decidirá invertir en dicha economía, lo que en una economía dolarizada como la ecuatoriana, significa una fuente importante de divisas.

## **IMPACTO**

El aumento del riesgo país por sobre los 500 puntos es una caída importante, que reflejará la disminución en las acciones ilícitas de los lavadores de activos ya que cuando se da este fenómeno, en el mercado tiende a ver menos dinero para inversiones, por lo que se convierte en una amenaza de alto impacto para CONCIPLAQ, al no tener actividades contra las que va prevenir.

### **2.1.3. FACTORES SOCIALES**

- **Lenguas y Religión**

El idioma oficial del Ecuador es el castellano, aunque la población indígena habla otras lenguas aborígenes, principalmente el quechua o quichua, idioma de los Incas.

La religión predominante es la católica, pero muchos pueblos aún conservan sus creencias centenarias, que rinden culto a la tierra, a los nevados o al sol y algo menos del 1% practica el protestantismo (Microsoft, 1999)

- **Educación**

El progreso de las sociedades se mide en el desarrollo escolar y académico. Estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL) en los países latinoamericanos, un individuo necesita 12 años de Escolaridad para no caer en los niveles de pobreza.

En Ecuador, de acuerdo con el último censo realizado, la escolaridad en niños y jóvenes en edad recomendada para hacerlo es de 10 años, dos por debajo de las Recomendaciones internacionales

A pesar de que el índice de matriculación en la primaria casi llega a cobertura completa, el principal desafío del país sigue siendo la culminación del bachillerato.

Según datos del Banco Mundial, en 2007, el porcentaje de niños que terminó la escuela primaria en Ecuador fue uno de los más altos de Latinoamérica (106%) esta cifra, por encima del 100%, incluye a quienes se gradúan en edades inferiores o superiores a la edad correspondiente a este nivel académico.

Según datos de UNESCO, la tasa de graduación en secundaria, en 2007, fue de 48% en Ecuador, mientras la más alta reportada en América Latina fue la de Chile, 70%

- **Cultura**

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12.6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio vive en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio. En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil.

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión.

- **Empleo**

En marzo de 2011 la tasa de desempleo del Ecuador era del 7%, mientras que para el 2012 en ese mismo mes, la reducción es notablemente significativa con 4,9%, indicó el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), tras una encuesta efectuada en 6.876 viviendas de 127 centros poblados urbanos.

En esa misma línea, la tasa de ocupación plena aumentó del 41,2% (marzo del 2011) al 49,9% (marzo del 2012)

## **IMPACTO**

La población ecuatoriana se caracteriza por bajos niveles de: ingreso, educación y socioculturales, todos estos factores predisponen a la población a

buscar maneras para salir de la pobreza resultando atractivo actividades ilícitas como el narcotráfico y el lavado de dinero, convirtiéndose en una oportunidad de bajo impacto

#### **2.1.4. FACTORES TÉCNOLÓGICOS**

El ámbito en el que se desenvuelve la tecnología, se ha desarrollado el uso del dinero electrónico y por ende la utilización del Internet como una tecnología de la información.

#### **El Dinero Electrónico y El Lavado De Dinero**

El grupo de acción financiera FATF (Financial Action Task Force) convocado por el Grupo de los Siete (G-7) en la Cumbre Económica de París, con la misión de desarrollar y promover políticas de prevención y represión del Lavado de Dinero, reúne a 26 países y dos organizaciones internacionales (Comisión Europea y Consejo de Cooperación de los Estados del Golfo Pérsico).

Establece que los países deben prestar especial atención a la amenaza que representa el desarrollo de nuevas tecnologías que favorecen el anonimato, tomando las medidas necesarias para prevenir la utilización de las mismas en el Lavado de Dinero.

Esta actividad ilícita se produce luego de la comisión de un delito, de donde surgen fondos que necesitan ser convertidos en lícitos. La detección constituye la primera dificultad, sobre todo por el hecho de que los medios utilizados para el lavado no solamente son legales sino que constituyen actividades corrientes, como la apertura de cuentas en bancos, la

adquisición de instrumentos monetarios, la transferencia electrónica de fondos, etc.

Del examen de las características anteriormente mencionadas surge claramente que el dinero electrónico tendría la particularidad de facilitar a los lavadores el ocultamiento del origen de los fondos, permitiendo su anónima movilización. Es lógico suponer que si estos nuevos sistemas se desarrollan de forma tal que se acomoden a las necesidades de los lavadores mejor que los sistemas de pago existentes, seguramente van a ser utilizados (V/LEX, 2003).

**Tabla 4. Porcentaje de Usuarios de Internet que acceden al servicio de banca en línea.**

País	Porcentaje	Audiencia	Visitas	Permanencia
Suecia	52,30%	1.984.00	6,04	01:05:23
Australia	39,60%	2.470.00	5,89	00:52:48
Francia	38,70%	3.647.00	6,82	00:44:47
Holanda	36,50%	2.278.00	4,88	00:46:45
Brasil	36,20%	2.585.00	7,45	00:59:31
Reino Unido	28,70%	4.862.00	5,95	00:41:09
Suiza	19,40%	4.036.00	4,44	00:39:44
USA	12,50%	1.107.00	4,72	00:42:47
Japón	9,60%	2.418.00	2,82	00:19:24
Ecuador	8,30%	876.000	5,57	01:21:26

**Fuente:** (Banco Mundial, 2012)

## **ANÁLISIS**

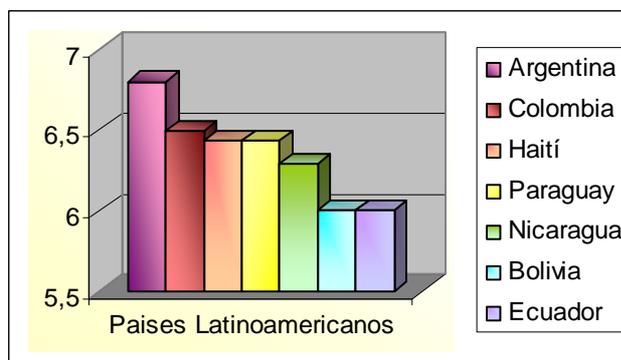
El dinero electrónico ha tenido gran acogida en la banca ecuatoriana, por lo que el Banco Central del Ecuador ha tenido que desarrollar un sistema conocido como SPI (Sistema de Pagos Interbancarios) que controle y regule las transferencias de recursos de forma electrónica, que los clientes realizan de su cuenta a un cliente de otra entidad del sistema financiero.

## **IMPACTO**

El Lavado de dinero a través de medios electrónicos obliga a las entidades financieras a mantener constantes controles en la utilización de este nuevo servicio, por lo que resultará importante conocer y aplicar software's especializados de acuerdo a la necesidad de los clientes y disposiciones nacionales e internacionales que existen sobre la prevención Lavado de Activos, lo que constituye una amenaza de medio impacto para CONCIPLAQ, ya que deberá invertir constantemente en software, sin embargo al no ser un factor determinante ya que se puede trabajar con las herramientas tecnológicas existentes en cada una de las instituciones controladas también representa una oportunidad de alto impacto ya que a diario se realizan transacciones que necesitan ser controladas y monitoreadas.

### **2.1.5. FACTOR GEOGRÁFICO**

Resulta particularmente preocupante que entre los 10 países con mayor difusión del lavado de dinero a través de canales bancarios, siete son de América Latina: Argentina (6,86), Colombia (6,57), Haití (6,43), Paraguay (6,43), Nicaragua (6,29), Bolivia (6) y Ecuador (6). (Navarrete, 2011)



**Figura 6. Países con mayor difusión de Lavado de Activos a través de canales bancarios**

## ANÁLISIS

La posición Geográfica del Ecuador, su sistema dolarizado, así como la cercanía con Colombia y Perú ha hecho que éste se convierta en una país de producción, tránsito y almacenaje de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, acciones que junto al coyoterismo, trata de blancas, han generado que las personas dedicadas a estos negocios ilícitos “Blanqueen” Activos a través del Sistema Financiero Nacional y organizaciones formales.

## IMPACTO

Esta actividad ilícita para CONCIPLAQ se convierte en una oportunidad de alto impacto por contar con personal de experiencia en la aplicación de políticas Anti lavado que pueden aprovechar que la oferta de esta clase de servicios es limitada y de esta manera cubrir la demanda existente.

### 2.2. MICROAMBIENTE

#### 2.2.1. PROVEEDORES

Los insumos proporcionados por los proveedores de CONCIPLAQ CÍA. LTDA., serán básicamente de información, ya que para realizar el Control y Prevención de Lavado de Activos es necesario conocer cómo se encuentra la

empresa internamente y cuáles son las recomendaciones Nacionales e Internacionales con respecto al Blanqueamiento de Activos.

Así pues, como principales proveedores tendremos:

- La empresa donde CONCIPLAQ CÍA. LTDA. realizará consultoría,
- El Banco Central del Ecuador,
- La Superintendencia de Bancos,
- La Superintendencia de Compañías,
- Policía Nacional,
- CONSEP

## **ANÁLISIS**

CONCIPLAQ al ser una empresa que ofrece servicios en prevención de Lavado de Activos necesitará manejar gran cantidad de información por lo que deberá estar en permanente contacto con las entidades antes mencionadas.

## **IMPACTO**

En razón de que la información veraz y eficaz debe ser proporcionada por los proveedores a CONCIPLAQ, le convierte en una oportunidad de alto impacto ya que los colaboradores de la compañía están relacionados con altos funcionarios y oficiales de cumplimiento en dichas instituciones o en algunos casos trabajan en ellas.

### **2.2.2. CLIENTES**

El combate del Lavado de Activos, involucra a todos los sectores económicos. En el caso del sector financiero, su responsabilidad es mayor. El sector financiero recibe y canaliza buena parte del flujo de capitales de la economía, lo cual facilita que el dinero de procedencia ilícita se confunda con recursos de origen legal.

Para entender al sistema Financiero debemos conocer cuáles son las instituciones que lo conforman y según La Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero son: los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

Para el presente estudio el tipo de clientes de CONCIPLAQ CÍA. LTDA., estará orientado a las treinta y siete cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito son asociaciones autónomas de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Los fondos de capital de estas cooperativas provienen de las aportaciones de los socios, que reciben cada año los dividendos derivados de su inversión.

**Cuadro 1. Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros**

Número	Institución Financiera	Firma Calificadora	Al 30 Sep. 2008	Al 31 Dic 2008
1	11 DE JUNIO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+
2	15 DE ABRIL	HUMPHREYS S. A.	A	A
3	23 DE JULIO	BANK WATCH RATINGS	BBB+	BBB+
4	29 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS / HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+
5	9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B+	B+
6	ALIANZA DEL VALLE	HUMPHREYS S.A.	A-	A-
7	ANDALUCIA	HUMPHREYS S.A.	A +	A +
8	ATUNTAQUI	BANK WATCH RATINGS	BBB-	BBB-
9	BIBLIAN	MICROFINANZAS SRL	BBB+	BBB+
10	CACPECO	HUMPHREYS	AA-	AA-

Continua →

11	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	S.A. HUMPHREYS S.A.		A	A
12	CALCETA	HUMPHREYS S. A.		BB-	BB-
13	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	HUMPHREYS S. A.		BBB+	BBB+
14	CHONE	HUMPHREYS S. A.		BB +	BB +
15	CODESARROLLO	MICROFINANZAS SRL		BB+	BB+
16	COMERCIO	HUMPHREYS S. A.		BBB-	BB+
17	COOPAD	BANK WATCH RATINGS		B+	B+
18	COTOCOLLAO	HUMPHREYS S. A.		BBB-	BBB-
19	EL SAGRARIO	HUMPHREYS S. A.		A+	A+
20	GUARANDA	HUMPHREYS S. A.		BBB-	BBB-
21	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	MICROFINANZAS SRL		BBB	BBB
22	LA DOLOROSA	HUMPHREYS S. A.		B+	B+
23	MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA	HUMPHREYS S. A.		BBB+	BBB+
24	NACIONAL	HUMPHREYS S. A.		AA -	AA -
25	OSCUS	MICROFINANZAS SRL		A -	A -
26	PABLO MUÑOZ VEGA	HUMPHREYS S. A.		A -	BBB-
27	PADRE JULIAN LORENTE	BANK WATCH RATINGS		BB	BB -
28	PASTAZA	MICROFINANZAS SRL		A	A
29	PROGRESO	PCR PACIFIC S.A.		A +	A +
30	RIOBAMBA	BANK WATCH RATINGS		BBB+	BBB+
31	SAN FRANCISCO	BANK WATCH RATINGS		A	A
32	SAN FRANCISCO DE ASIS	BANK WATCH RATINGS		B	B -
33	SAN JOSE	MICROFINANZAS SRL		BBB	BBB
34	SANTA ANA	HUMPHREYS S. A.		BB	BB -
35	SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.		BBB+	BBB+
36	TULCAN	HUMPHREYS S. A.		A -	A -
37	JARDIN AZUAYO	MICROFINANZAS SRL		BBB	BBB

Fuente (Asociación de Bancos, 2012)

**DEFINICION DE CADA ESCALA** (Asociación de Bancos, 2012)

“AAA.- La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superara rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

BBB.- Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo.

La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos:

B.- Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación;

C.- Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;

D.- La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

E.- la institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.”

## **ANÁLISIS**

En Ecuador aunque el Cooperativismo financiero tiene solamente una participación en el mercado de 1.6% en términos del volumen de activos, maneja 1,2 millones de cuentas comparado con 1,5 millones de cuentas manejadas por los bancos, estas cuentas se encuentran repartidas en las 837 Cooperativas de Ahorro y Crédito que existen a nivel nacional, de donde 37 son

reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y 800 por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social.

## **IMPACTO**

El manejo de 1.2 millones de cuentas de las Cooperativas de Ahorro es una oportunidad de alto impacto para CONCIPLAQ ya que si bien es cierto la mayor cantidad de cuentas las tienen las Cooperativas reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, las cuentas con montos más altos están en las 3 reguladas por la Superintendencia de Bancos, por lo que éstas deben mantener políticas de “conozca a su cliente” y demás métodos de prevención que la Compañía les puede brindar.

### **2.2.3. COMPETENCIA**

La competencia es producida por las Entidades Públicas y Privadas, que realizan eventos de capacitación en prevención de Lavado de Activos y en el caso de la Unidad de Inteligencia Financiera lo hace por obligación legal.

Dentro de las Principales entidades tenemos:

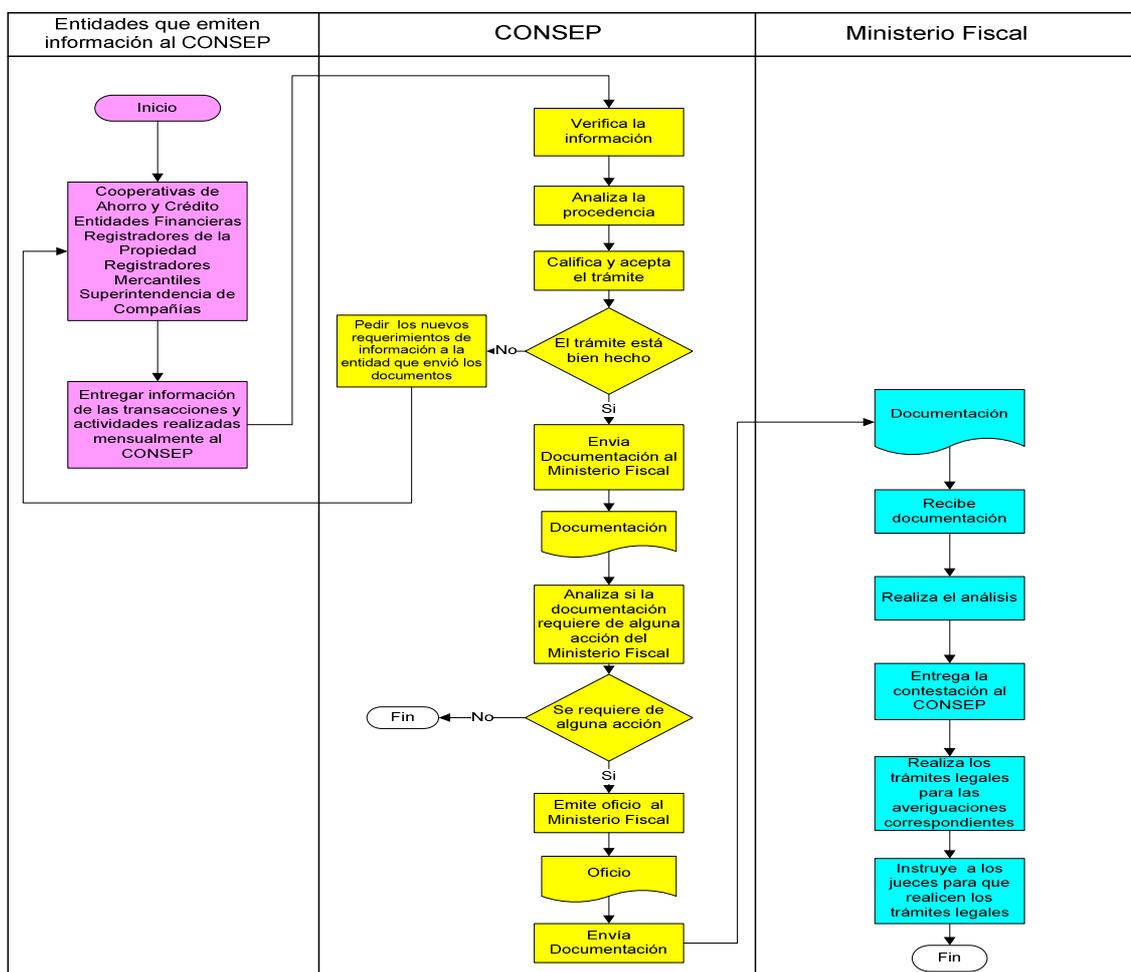
- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

La Dirección de Servicios Bancarios Nacionales del Banco Central del Ecuador supervisa y controla el sistema de cuentas corrientes que en él mantienen las entidades financieras, instituciones y organismos que conforman el sector público. Por medio de estas cuentas el Banco Central del Ecuador es el agente liquidador de las transferencias de alto valor a través del Sistema de Liquidación y Ejecución (SLE), así como de la cámara de compensación de cheques y del Sistema Nacional de Pagos.

El Banco Central del Ecuador al tener información de las cuentas de las entidades financieras puede detectar actividades inusuales o señales de alerta y reportar directamente a los organismos de control, a más de las medidas preventivas que pueda aplicar.

- **CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS (CONSEP)**

El CONSEP cuenta con una Unidad de Procesamiento de Información Reservada, en esta oficina recibe la información de transacciones sospechosas, pero su capacidad de vigilancia es mínima.



**Figura 7. Proceso de Transferencias Inusuales o Sospechosas**

- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

La Superintendencia de Bancos y Seguros, organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera a fin de evitar que el sistema financiero sea utilizado para la legitimación de capitales ilícitos, supervisa mensualmente toda la información que por disposición legal se le debe entregar, su objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia

a las instituciones de los sistemas financiero, de seguro privado y de seguridad social.

- **UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)**

La estructuración de la Unidad de Inteligencia Financiera, creada el 18 de octubre del 2005 por la ley para Reprimir el Lavado de Activos inscrita el registro oficial No 127, contó con el asesoramiento de los expertos de la Organización de Estados Americanos (OEA), junto con delegados del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos, actualmente esta es una Unidad Independiente bajo el cargo del Procurador General del Estado Ecuatoriano quién es su máxima autoridad.

La Unidad de Inteligencia Financiera fue creada con la finalidad de solicitar y receptor información sobre operaciones o transacciones inusuales e injustificadas para procesarla y analizarla y, de ser el caso, remitirla al Ministerio Público.

Entre sus funciones está crear, mantener y actualizar, con carácter reservado, una base de datos con toda la información obtenida como producto de sus actividades, de conformidad con el reglamento, de manera que pueda diseñar los correspondientes programas y acciones de prevención, para lo cual organizará capacitaciones en prevención de Lavado de Activos.

Por lo que con la Ley la Superintendencia de Bancos y CONSEP reducen sus competencias en cuanto a reprimir el Lavado de Activos tales como: el bloqueo de cuentas previo informe de la UPIR (Unidad de procesamiento de información reservada) del CONSEP, en el primer caso y traslado de las funciones de la UPIR a la UIF en el segundo.

- **CEDECOOP ( Corporación de Estudios y Desarrollo de Cooperativas)**

El equipo de CEDECOOP se encarga de dar cursos de formación en las diversas áreas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, dentro de estas áreas, realiza cursos de capacitación de Lavado de Activos dando a los asistentes un marco conceptual y operativo para conocer el marco legal internacional y el impacto de la nueva normativa referente a Lavado de Dinero en las instituciones financieras en el Ecuador.

## **ANÁLISIS**

Con el fin de hacer más eficaz el control de Lavado de Activos, el Estado ecuatoriano dentro de sus responsabilidades de velar por la seguridad ciudadana y el cumplimiento de las leyes ha ido creando entidades públicas para que en un esfuerzo compartido se encarguen de dicha labor, sin embargo al igual que las empresas privadas, dan una capacitación sobre conocimientos generales para que las entidades financieras y demás empresas que manejan dinero sepan cómo evitar ser utilizadas para actividades ilícitas, pero no generan valor agregado, mediante la profundización en cada organización, asesorías o peritajes ya que legalmente en el caso de las entidades públicas no es de su competencia.

Cosa que no pasará con CONCIPLAQ ya que prestara los servicios de:

- Capacitación, que estará orientada a nivel administrativo y operativo abarcando temas que le afectan directamente a la empresa sin generalizar sus aplicaciones o consecuencias.
- Consultorías y Asesoría brindando un trabajo más personalizado en el que estará inmerso toda la compañía y se le guiará en los lineamientos establecidos para prevenir el Lavado de Activos.

- Peritaje analizando la situación de la empresa buscando evidencias de posibles implicaciones con Lavados de Activos, tomando en cuenta que esta acción ya tiene carácter legal, ya que en caso de que se sospeche de actividades ilícitas dentro de la entidad, el Fiscal basado en el informe del perito tomará las resoluciones pertinentes del caso.

## **IMPACTO**

La existencia de empresas públicas y asesores internacionales que brinden capacitación en prevención de Lavado de Activos es una amenaza de alto impacto.

### **2.2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S) y tecnológica (T); como resultado del análisis PEST; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Como insumo para realizar la matriz EFE vamos a determinar las oportunidades y amenazas con mayor impacto e importancias mediante el perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

El POAM tiene una metodología para su elaboración que es la siguiente:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas
- Agrupe las oportunidades y amenazas en:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores geográficos
- Factores competitivos

- Califique y de prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala: alta, media, baja.
- Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.



**Cuadro 3. Matriz EFE**

FC		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1</b>	Políticas contra legitimación de capitales ilícitos	0,1	4	0,4
<b>O2</b>	Apoyo político de EEUU	0,1	4	0,4
<b>O3</b>	Amparo y Estímulo de la Ley a las actividades que tengan relación con la prevención de Lavado de Activos	0,1	4	0,4
<b>O4</b>	Lavado de dinero a través de medios electrónicos	0,07	3	0,21
<b>O5</b>	Mayor ingreso de dinero ilícito a Ecuador	0,1	3	0,3
<b>O6</b>	Manejo de gran cantidad de cuentas	0,07	3	0,21
<b>O7</b>	Buenas relaciones con los proveedores de información	0,1	4	0,4
	<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1</b>	Tasa de Interés Activa	0,03	2	0,06
<b>A2</b>	Riesgo País	0,1	3	0,3
<b>A3</b>	Inflación	0,03	2	0,06
<b>A4</b>	Mayor implementación de tecnología en los procesos	0,1	2	0,2
<b>A5</b>	Servicios de capacitación ofrecidos por la competencia	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>		1		3,34

CONCIPLAQ cuenta con 7 oportunidades y 5 amenazas siendo una de las más importantes los servicios ofrecidos con la competencia. El total ponderado de 3.34 representa una oportunidad alta a la compañía ya que el escenario en el que se desenvuelve le favorece, por otro lado tienen amenazas muy puntuales que con las estrategias adecuadas pueden ser mitigadas.

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

La Corporación Integral para la Prevención Legal de Lavado de Activos y Químicos CONCIPLAQ CÍA. LTDA., cuenta con una estructura organizacional vertical dividida de acuerdo a sus funciones y actividades, siendo los principales niveles de autoridad: la Junta General de Socios , Presidente y Gerente General.

Las funciones de cada uno de acuerdo a los estatutos establecidos son:

- *Junta General de Socios:* es el organismo supremo de la sociedad y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, salvo el derecho de oposición en los casos y formas establecidos en la Ley de Compañías. La Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.
- *Presidencia:* el Presidente será designado cada dos años por la Junta General de Socios, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Corresponde al Presidente:
  - a) Presidir las sesiones de la Junta General;

- b)** Firmar junto con el Gerente General los certificados de aportación, así como las actas de las sesiones de la Junta General;
  - c)** Asumir la Gerencia General con la representación legal de la compañía, solamente en los casos de falta o impedimento del Gerente General;
  - d)** Las demás establecidas por la Ley y el estatuto.
- *Gerencia General:* será designado cada dos años por la Junta General de Socios, pudiendo ser reelegido indefinidamente. - El Gerente General será el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía y le corresponde realizar toda la gestión administrativa de la misma. Para ser Gerente General no se requiere ser socio de la compañía.

El tipo de liderazgo empleado en CONCIPLAQ es democrático, pues las decisiones son tomadas por un grupo de personas, en el caso del Gerente General, delega tareas y responsabilidades a sus empleados y verifica su cumplimiento.

Los altos mandos de la organización: están continuamente capacitados, tienen el Know How adquirido en distintos sectores e industrias, y lo han aplicado en todos los proyectos de calidad emprendidos y reconocidos por organismos de control internacional.

Adicionalmente se puede apreciar que CONCIPLAQ, tiene un organigrama, y una misión y visión definidas en los estatutos, sin embargo estos no permiten determinar claramente la estructura organizacional de la empresa, sin contar que hay poca planeación de los proyectos a los cuales

atender y que los objetivos no se encuentran definidos en su totalidad, ya que algunos varían de acuerdo a las necesidades de los clientes.

**Cuadro 4. Perfil de Capacidad Interna (PCI) de CONCIPLAQ**

Capacidad Administrativa	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dominio del Know How				X			X		
Alta capacidad de emprendimiento de los dirigentes				X			x		
Estructura organizacional no definida	X						x		
Poca planeación de los proyectos a los cuales atender	X						X		

### 2.3.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda empresa: hay que invertir en materiales, mantener la cantidad óptima de dinero, obtener de ser necesario préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo, conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un

nivel rentable con los fondos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa.

CONCIPLAQ CÍA. LTDA., busca una autonomía Financiera, por lo que la organización pretende no depender únicamente de una fuente, sino de una mezcla de distintas fuentes de financiación.

Una de las principales ventajas de la organización es que tiene liquidez, lo que se demuestra al obtener un capital de trabajo Neto de \$ 28.233,43.

$$\textit{Capital de Trabajo Neto} = \textit{Activo Circulante} - \textit{Pasivo Circulante}$$

Cuenta con un capital de trabajo de \$ 12.400 dentro de su patrimonio, teniendo los fondos suficientes para su funcionamiento y un patrimonio total de \$ 31.223.43, es necesario recalcar la importancia del patrimonio ya que significa la estabilidad y seguridad de la empresa y en CONCIPLAQ, se convierte en una de sus principales fortalezas.

La empresa tiene una base financiera sólida que le permitirá mantenerse en el mercado y si fuera el caso desarrollar nuevos proyectos para la organización. Además está en la capacidad de afrontar y solicitar nuevas fuentes de financiamiento si las necesitara.

Para mantener una rotación de cartera aceptable, la empresa ha considerado fijar un límite de tiempo para el crédito de los clientes, es decir, ellos deben cancelar máxima hasta en 15 días.

Con respecto a los pasivos, es importante mencionar que CONCIPLAQ no mantiene deudas o costos financieros, lo que le permite manejar adecuadamente las obligaciones generadas por la razón de ser de la empresa.



### **2.3.3. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

CONCIPLAQ CÍA. LTDA., cuenta con un grupo importante de profesionales con estudios dentro y fuera del país que avalan su capacidad administrativa y conocimiento en las áreas de Lavado de Activos, Químicos y Explosivos, llegando inclusive a tener dentro de su staff peritos calificados por la Fiscalía General de Estado.

Adicionalmente se puede apreciar que el personal tiene estabilidad lo que se demuestra en el tiempo que llevan trabajando en la empresa ya que muchos están desde la creación de la misma en el 2006, sin embargo no se han creado planes de capacitación o manejo de evaluación de personal, que permita a la empresa especializar al nivel operativo en el área administrativa, lo que ayudaría a mejorar las distintas actividades en cada área de la organización, ya que la distribución de funciones actual de la empresa genera poca divulgación de las responsabilidades y trabajo.

Con el Recurso Humano se aplica un control recurrente, este se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan y contabilizan mensualmente.

El personal se encuentra motivado debido a las buenas relaciones interpersonales entre los directivos y subordinados, por los beneficios que reciben y las actividades de integración que realizan.

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

**Cuadro 6. Perfil de Capacidad Interna (PCI) de CONCIPLAQ**

Capacidad de Talento Humano	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Profesionales capacitados dentro y fuera del país				X			X		
Peritos calificados por la Fiscalía General del Estado				X			X		
Personal no especializado en manejo administrativo	X						X		
Falta de planes de capacitación para el nivel operativo	X						X		
Buenas relaciones laborales						X			X

### 2.3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**Cuadro 7. Matriz EFI**

FCI		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
<b>Fortalezas</b>				
F1	Dominio del Know How	0,1	4	0,4
F2	Alta capacidad de emprendimiento de los dirigentes	0,09	2	0,18
F3	Profesionales capacitados dentro y fuera del país	0,1	4	0,4
F4	Peritos calificados por la Fiscalía General del Estado	0,1	4	0,4
F5	La compañía no tiene deudas	0,04	3	0,12
F6	Cuenta con capital de trabajo propio	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>				
D1	Estructura organizacional no definida	0,09	4	0,36
D2	Poca Planeación de los proyectos a los cuales atender	0,08	2	0,16
D3	Personal no especializado en manejo administrativo	0,1	1	0,1
D4	Poco control Financiero	0,1	3	0,3
D5	No cuenta con planes de capacitación a nivel operativo	0,1	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,92</b>	

CONCIPLAQ cuenta con 6 fortalezas y 5 debilidades siendo una de las más importantes el no tener una estructura organizacional definida. El total ponderado de 2.92 demuestra que a la organización le falta desarrollar y aprovechar sus fortalezas de modo que pueda tener las herramientas necesarias para superar sus debilidades.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El objetivo principal de CONCIPLAQ CÍA. LTDA., es la prestación de servicios especializados bajo la concepción integral en consultorías, asesoramiento técnico, administrativo y jurídico, capacitación, auditorías y peritajes en Lavado de Activos, control de químicos, etc., amparándose a las disposiciones previstas en las leyes de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, Ley para reprimir Lavado de Activos y demás leyes y reglamentos vigentes en el país, con la finalidad de coadyuvar a la prevención y a la aplicación eficiente de los procedimientos legales por parte de personas naturales y jurídicas (nacionales y extranjeras), en las áreas industriales, comerciales, agropecuarias, financieras, bancarias, de transporte.

Así mismo, mediante Auditorías de Gestión analizarán los documentos y procesos que se han implementado para el cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones emanadas por los organismos de control tanto nacionales como internacionales.

Dentro de los principales documentos constarán los manuales e instructivos de Control Interno en donde entre otras cosas deberá estar:

- Las funciones del Oficial de Cumplimiento: el coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, políticas,

procedimientos, regulaciones y más normas establecidas por la entidad y autoridad de control,

- Las políticas de conocer a sus clientes y sus empleados.
- Reconocer y generar señales de alerta ante los métodos generalmente utilizados o nuevos métodos para el blanqueamiento de activos y la forma de enfrentarlos, entre otros.

### 3.2. VISIÓN

“La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro” (Serna Gómez, 2003)

Para definirla se realizó un taller con las principales autoridades de CONCIPLAQ y se obtuvieron las siguientes características:

- **Posición en el Mercado:** líder
- **Ámbito del Mercado:** nacional
- **Servicios o Productos:** servicios integrales en la administración de riesgos: Lavado de Activos y manejo inadecuado de sustancias químicas.
- **Principio Organizacional:** mejoramiento continuo

#### VISIÓN

Para el 2015 ser la empresa líder a nivel nacional en ofrecer servicios integrales en la administración y prevención de riesgos de: Lavado de Activos y manejo inadecuado de sustancias químicas a fin de contribuir en forma efectiva al desarrollo real de la economía ecuatoriana

### 3.3. MISIÓN

“La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio?” (Serna Gómez, 2003)



**Figura 8. Elementos de la Misión**

- **Naturaleza del negocio:** asesoramiento y soporte a las Personas Naturales y Jurídicas en el manejo y control de químicos, explosivos y Lavado de Activos.
- **Razón para existir:** contribuir a la prevención y protección de actividades ilícitas
- **Mercado al que sirve:** Personas Naturales y Jurídicas relacionadas con el mercado financiero.
- **Características del servicio:** confiable, personalizado y accesible.
- **Principios y valores:** confianza, cumplimiento, confidencialidad y atención personalizada.

### MISIÓN

Brindamos asesoramiento y soporte a las Personas Naturales y Jurídicas en el manejo y control de químicos, explosivos y lavado de activos, mediante servicios personalizados que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes y nos permita contribuir a la prevención y protección de actividades ilícitas con confianza, cumplimiento y confidencialidad.

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. (Serna Gómez, 2003)

- **Atención Personalizada:** construir una relación a medida con todos los servicios necesarios y no vender un servicio Standard.
- **Confianza:** se busca ser una compañía que inspire confianza tanto para sus colaboradores como para sus clientes convirtiéndose en la mejor alternativa de inversión.
- **Cumplimiento:** solucionar las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos requiere analizar nuestras condiciones para cumplirlas y comprometernos satisfacer sus expectativas.
- **Flexibilidad:** comprender la diversidad de necesidades de cada organización, requiere de una capacidad de adaptación y tener comportamientos consecuentes que nos permitan conservar empatía con nuestros clientes.
- **Integridad:** nuestro compromiso es proveer información transparente y fiable.

- **Calidez en el trato:** escuchar al cliente para conocer qué necesita y también para saber cómo percibe lo que le ofrecemos: que nos diga qué quiere, sus preferencias, evitando la distorsión del mensaje e identificándose con el cliente.
- **Confidencialidad:** en el manejo de la información, actuando con la debida diligencia y sensatez para evitar riesgos frente a intereses de nuestros clientes y de nuestra empresa.

### Cuadro 8. Matriz Axiológica de Valores

	Estado	Cliente	Colaboradores	Accionistas
<b>Principios</b>				
<b>Confianza</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Atención Personalizada</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Seriedad y Cumplimiento</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Flexibilidad</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Integridad</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Calidez en el trato</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### **3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.5.1. DEFINICION DE OBJETIVOS**

“Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar, el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”.  
(Serna Gómez, 2003)

#### **3.5.2. OBJETIVO EMPRESARIAL**

Para diciembre del 2014 incrementar el 80% de eficiencia de CONCIPLAQ entregando servicios personalizados de prevención de Lavado de Activos, que permitan alcanzar un crecimiento institucional.

#### **3.5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En la matriz a continuación detallada se procede a detallar los objetivos estratégicos, que fueron desarrollados de acuerdo a las perspectivas: financiera, clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento de la empresa.

**Cuadro 9. Matriz de Objetivos por Perspectivas**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar la utilidad neta en un 29% en el ejercicio fiscal 2014.		x
	Incrementar en 12%, la velocidad de generación de flujos de efectivo en el 2014		x
<b>Clientes</b>	Mejorar en 30% , el crecimiento de las ventas hasta el 2014		x
	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 80%, hasta el 2014		x
	Ampliar en un 10% la cobertura de servicio al cliente (para mejorar los referidos) hasta el 2015		x
	Incrementar en un 70%, la percepción del cliente en calidad hasta el 2015		x
<b>Procesos</b>	Mejorar en un 80% la calidad y eficiencia del servicio para el 2015	x	
	Estandarizar el 25% de los procesos internos hasta el 2013	x	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Compartir información a lo largo de la cadena completa de suministros para el 2013	x	
	Mejorar el ambiente laboral en un 80% para garantizar productividad hasta el 2013	x	
	Desarrollar el 90% de competencias del personal, para mejorar, tiempo, calidad y servicio, hasta el 2013	x	

### **3.6. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Se entiende por estrategia el modelo de decisión que revela la misión, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución de tal forma que se encuentre su posición y competitividad y se sepa en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y que clase de organización quiere ser.

A través del mejoramiento continuo, adaptando los servicios y desarrollando el talento humano y procesos, brindar un valor agregado e innovador que permita a la organización mejorar su eficiencia y satisfacer las exigentes necesidades y expectativas de los clientes.

### 3.7. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.7.1 MATRIZ FODA

**Cuadro 10. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Dominio del Know How	Estructura organizacional no definida
Alta capacidad de emprendimiento de los dirigentes	Poca Planeación de los proyectos a los cuales atender
Profesionales capacitados dentro y fuera del país	Personal no especializado en manejo administrativo
Peritos calificados por la Fiscalía General del Estado	Poco control Financiero
La compañía no tiene deudas	No cuenta con planes de capacitación a nivel operativo
Cuenta con capital de trabajo propio	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Mayor ingreso de dinero ilícito a Ecuador por convertirse en un país de producción, tránsito y almacenaje de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.	Incremento del Riesgo País
Política de estado contra Legitimación de Capitales ilícitos	
Apoyo político de los Estados Unidos a través de convenios, para prevenir el Lavado de Activos.	Mayor implementación de tecnología en los procesos de Lavado
Buenas relaciones con los proveedores	
Amparo y estímulo de la Ley a las actividades que tengan relación con la Prevención de Lavado de Activos.	Competencia del mercado

Cuadro 11. Matriz Síntesis

<p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Mayor ingreso de dinero ilícito a Ecuador por convertirse en un país de producción, tránsito y almacenaje de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.	A1. Incremento del Riesgo País
	O2. Política de estado contra Legitimación de Capitales ilícitos	
	O3. Apoyo político de los Estados Unidos a través de convenios, para prevenir el Lavado de Activos.	A2. Mayor implementación de tecnología en los procesos de Lavado
	O4. Buenas relaciones con los proveedores	
O5. Amparo y estímulo de la Ley a las actividades que tengan relación con la Prevención de Lavado de Activos.	A3. Competencia del mercado	
FORTALEZAS	<p><b>OPERACIONES FO</b> (F1, F2, F4, O2, O3)</p> <p><b>E1.</b> Explotar el Know How de los socios acerca del negocio. (F1, F2, F4, O1, O5)</p> <p><b>E2.</b> Capacitar permanente al personal para que incremente los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios como mecanismo para mejorar su desarrollo personal integral y permita brindar un servicio personalizado (F1, F2, F4, O2)</p> <p><b>E3</b> Desarrollar el mercado, introduciendo los productos actuales en nuevas empresas.</p>	OPERACIONES FA
F1. Dominio del Know How		<p><b>FA</b> (F2, A3)</p>
F2. Alta capacidad de emprendimiento de los dirigentes		<p><b>E4.</b> Realizar una estrategia de integración hacia atrás profundizando las buenas relaciones interpersonales existentes con los responsables de la prevención de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</p>
F3. Profesionales capacitados dentro y fuera del país		
F4. Peritos calificados por la Fiscalía General del Estado		
F5. La compañía no tiene deudas		

Continua



F6. Cuenta con capital de trabajo propio		y los socios de CONCIPLAQ.
<b>DEBILIDADES</b>		
D1. Estructura organizacional no definida		<b>OPERACIONES DA</b>
D2. Poca Planeación de los proyectos a los cuales atender	<b>OPERACIONES DO</b> (D1, D2, D4, D5, A3) <b>E7.</b> Implementar un plan Estratégico	(D1, D2, D3, D4, A3) <b>E5.</b> Realizar capacitaciones de temas administrativos a todos los niveles de la organización.
D3. Personal no especializado en manejo administrativo	(D1, D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5) <b>E8.</b> Priorizar los proyectos de modo que se pueda contar con todos los equipos humano y tecnológico.	
D4. Poco control Financiero		(D5, A2, A3) <b>E6.</b> Fomentar un sistema de Talento Humano más organizado.
D5. No cuenta con planes de capacitación a nivel operativo		

### 3.7.2 MATRIZ PEYEA

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Para el caso de CONCIPLAQ las variables son:

**Cuadro 12. Variables PEYEA**

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
<b><i>Fuerza financiera (FF)</i></b>	<b><i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i></b>
Liquidez	Cambios tecnológicos
Capital de trabajo	Tasa de inflación
	Apoyo político contra legitimación de capitales
<b><i>Ventaja Competitiva (VC)</i></b>	<b><i>Fuerza de la Industria (FI)</i></b>
Dominio del Know How	Potencial de crecimiento
Peritos calificados por la Fiscalía	Potencial de utilidades
Lealtad de los clientes	Estabilidad financiera
Conocimientos tecnológicos	

La siguiente tabla contiene el análisis de la matriz PEYEA para CONCIPLAQ:

**Cuadro 13. Análisis Matriz PEYEA**

<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Calificación</i>
Liquidez	6
Capital de trabajo	6
	<b>12</b>
<b><i>Fuerza de la Industria (FI)</i></b>	
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	5
Estabilidad financiera	2
	<b>10</b>
<b><i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i></b>	
Cambios tecnológicos	-6
Tasa de inflación	-6
Apoyo político contra legitimación de capitales	-3
	<b>-15</b>
<b><i>Ventaja Competitiva (VC)</i></b>	
Dominio del Know How	-2
Peritos calificados por la Fiscalía	-4
Lealtad de los clientes	-3
	<b>-9</b>

## CONCLUSIÓN

El promedio para la FF es  $+ 12.0/2 = 6.00$

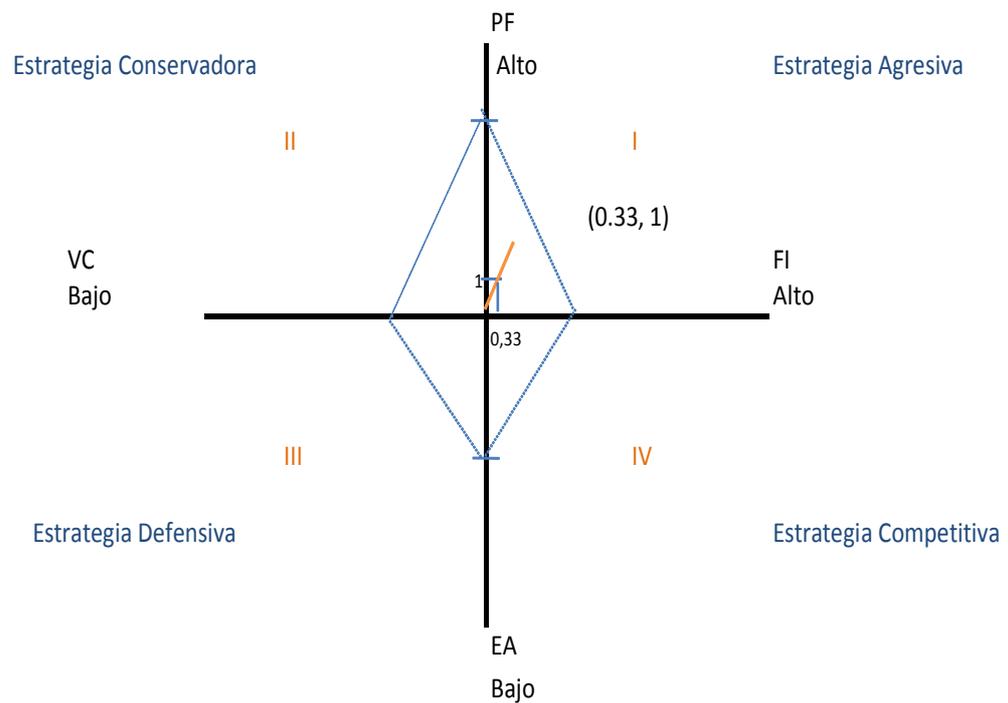
El promedio para la FI es  $+ 10.0/3 = 3.33$

El promedio para la EA es  $-15.0/3 = -5.00$

El promedio para la VC es  $- 09.0/3 = -3.00$

Eje X VC + FI =  $(-3.00) + (+3.33) = 0.33$

Eje Y EA + FF =  $(-5.00) + (+6.00) = 1.00$



**Figura 9. Perfil Competitivo**

Los resultados de la matriz PEYEA muestran que la organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente estable, donde el factor crítico es la fortaleza financiera.

Bajo estas circunstancias la empresa puede hacer las cosas mejor que sus competidores por lo que debe usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

En esta situación se recomiendan las siguientes estrategias:

- **E1** Explotar el Know How de los socios acerca del negocio.
  
- **E2** Capacitar permanente al personal para que incremente los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios como mecanismo para mejorar su desarrollo personal integral y permita brindar un servicio personalizado.
  
- **E3** Desarrollar el mercado, introduciendo los productos actuales en nuevas empresas.
  
- **E4** Realizar una estrategia de integración hacia atrás profundizando las buenas relaciones interpersonales existentes con los responsables de la prevención de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los socios de CONCIPLAQ.
  
- **E5** Realizar capacitaciones de temas administrativos.
  
- **E6** Fomentar un sistema de Talento Humano más organizado.
  
- **E7** Elaborar un plan estratégico.

- **E9** Reorientar sus recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de ventas y mejorar los servicios.
- **E10** Generar métodos de evaluación y control financiero.

### 3.7.3 GRAN MATRIZ ESTRATÉGICA

Además de la matriz FODA y la matriz PEYEA, la matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

	Crecimiento Rápido del mercado				
Posición Competitiva débil			<b>CONCIPLAQ</b>		Posición Competitiva Fuerte
	Crecimiento Lento del mercado				

**Figura 10. Gran Matriz Estratégica**

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante I

son:

- Desarrollo del mercado,
- Penetración en el mercado,
- Desarrollo del producto,
- Integración hacia delante,

- Integración hacia atrás,
- Integración horizontal,
- Diversificación concéntrica

En este caso CONCIPLAQ utilizará las siguientes estrategias:

- **E3** Desarrollar el mercado, introduciendo los productos actuales en nuevas empresas.
- **E4** Realizar una estrategia de integración hacia atrás profundizando las buenas relaciones interpersonales existentes con los responsables de la prevención de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los socios de CONCIPLAQ.
- **E7** Implementar un plan estratégico.
- **E9** Reorientar sus recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de ventas y mejorar los servicios.
- **E10** Generar métodos de evaluación y control financiero.

#### **3.7.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)**

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que

corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	COSECHAR	DESINVERTIR

**Figura 11. Regiones Estratégicas**

**Fuente** (Sallenave, 1991)

En el caso de CONCIPLAQ, los puntajes ponderados en las matrices fueron:

EFI 2.92 y EFE 3.34 por lo que se ubica en el II cuadrante.

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
		3 A 4	2 A 2,99	1 A 1,99
Total Ponderado EFE	Alto 3 A 4	3.36 I	2.99 II	II
	Medio 2 A 2,99	IV	V	VII
	Bajo 1 A 1,99	VII	VIII	IX

**Figura 12. Gran Matriz IE**

De acuerdo a la ponderación de CONCIPLAQ se recomiendan la penetración en el mercado, por lo que las estrategias planteadas para la organización son:

- **E3** Desarrollar el mercado, introduciendo los productos actuales en nuevas empresas.

- **E4** Realizar una estrategia de integración hacia atrás profundizando las buenas relaciones interpersonales existentes con los responsables de la prevención de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los socios de CONCIPLAQ.
- **E7** Implementar un plan estratégico.
- **E9** Reorientar sus recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de ventas y mejorar los servicios.

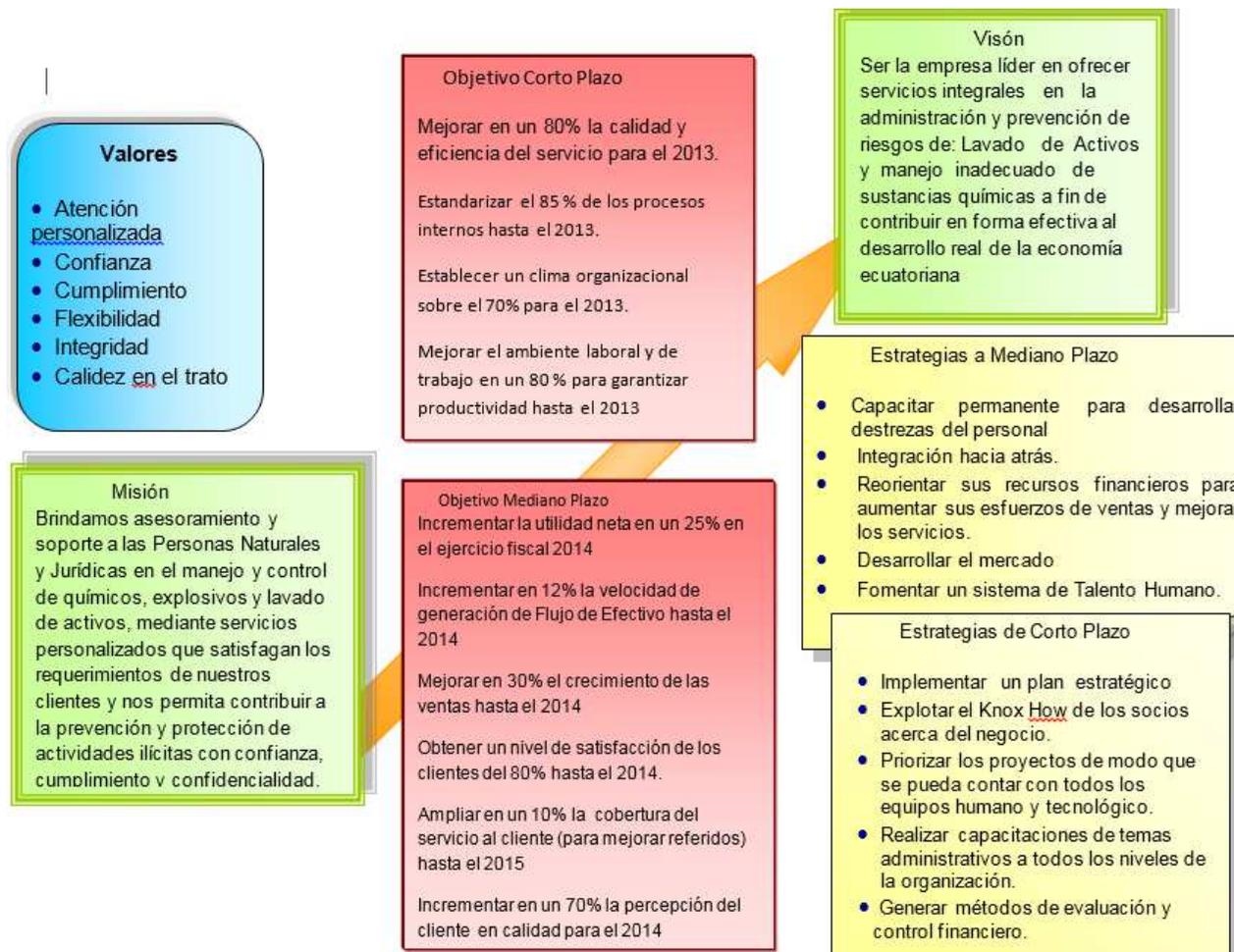
**Cuadro 14. Matriz de Decisión**

<b>Estrategias</b>	Explotar el Know How de los socios acerca del negocio	Mejorar destrezas del personal	Desarrollar el mercado.	Realizar una estrategia de integración hacia atrás	Realizar capacitaciones de temas administrativos	Fomentar sistema de Talento Humano	Implementar un plan estratégico	Priorizar los proyectos	Reorientar los recursos financieros	Generar métodos de evaluación y control financiero.
<b>Matrices</b>										
FODA	1	1	1	1	1	1	1	1		
PEYEA	1	1	1	1	1	1	1		1	1
GRAN ESTRATEGIA			1	1			1		1	1
IE			1	1			1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Cuadro 15. Alineación de Objetivos y Estrategias

Estrategias	Explotar el Know How de los socios acerca del negocio	Mejorar destrezas del personal	Desarrollar el mercado.	Realizar una estrategia de integración hacia atrás.	Realizar capacitaciones de temas administrativos	Fomentar un sistema de Talento Humano más organizado	Implementar un plan estratégico	Priorizar los proyectos	Reorientar sus recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de ventas	Generar métodos de evaluación y control financiera
<b>Objetivo</b>										
Incrementar la utilidad neta en un 25% en el ejercicio fiscal 2014			x						x	x
Incrementar en 12% la velocidad de generación de Flujo de Efectivo hasta el 2014								x	x	x
Mejorar en 30% el crecimiento de las ventas hasta el 2014		x	x	x				x	x	x
Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 80% hasta el 2014.		x					x	x		
Ampliar en un 10% la cobertura del servicio al cliente (para mejorar referidos) hasta el 2015	x		x	x				x		
Incrementar en un 70% la percepción del cliente en calidad para el 2014		x					x	x		
Mejorar en un 80% la calidad y eficiencia del servicio para el 2013		x				x	x			
Estandarizar el 85 % de los procesos internos hasta el 2013.					x	x	x	x		
Establecer un clima organizacional sobre el 70% para el 2013.					x		x			
Mejorar el ambiente laboral y de trabajo en un 80 % para garantizar productividad hasta el 2013					x	x	x			
Desarrollar el 90% de las competencias de personal para mejorar el tiempo, la calidad y servicio hasta el 2013		x			x	x	x			

### 3.8. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



## CAPÍTULO IV

### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

#### 4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El cuadro de Mando Integral es una herramienta que complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia corporativa” (Salazar, 2010)

Como podemos observar en la **Figura 13. Cuadro de Mando Integral** el BSC" es un paso dentro de una secuencia que describe en qué consiste y cómo se crea valor para la organización.

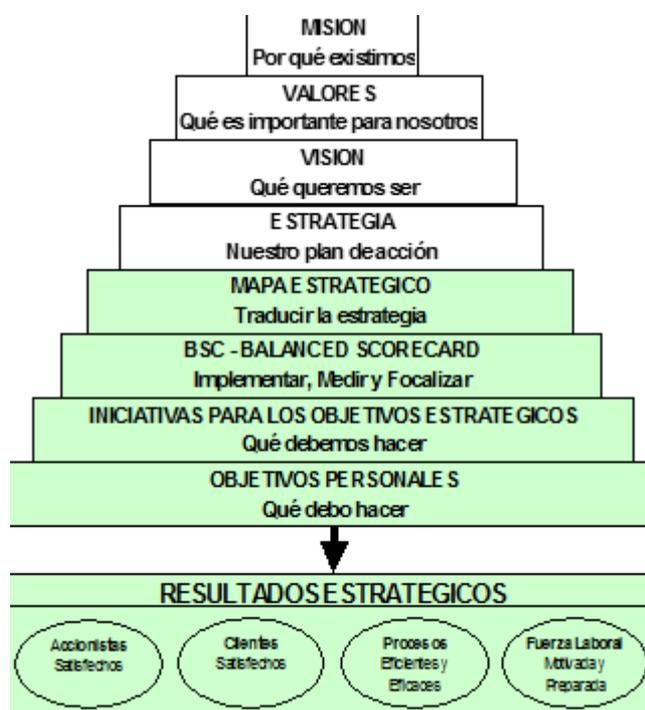


Figura 13. Cuadro de Mando Integral

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

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

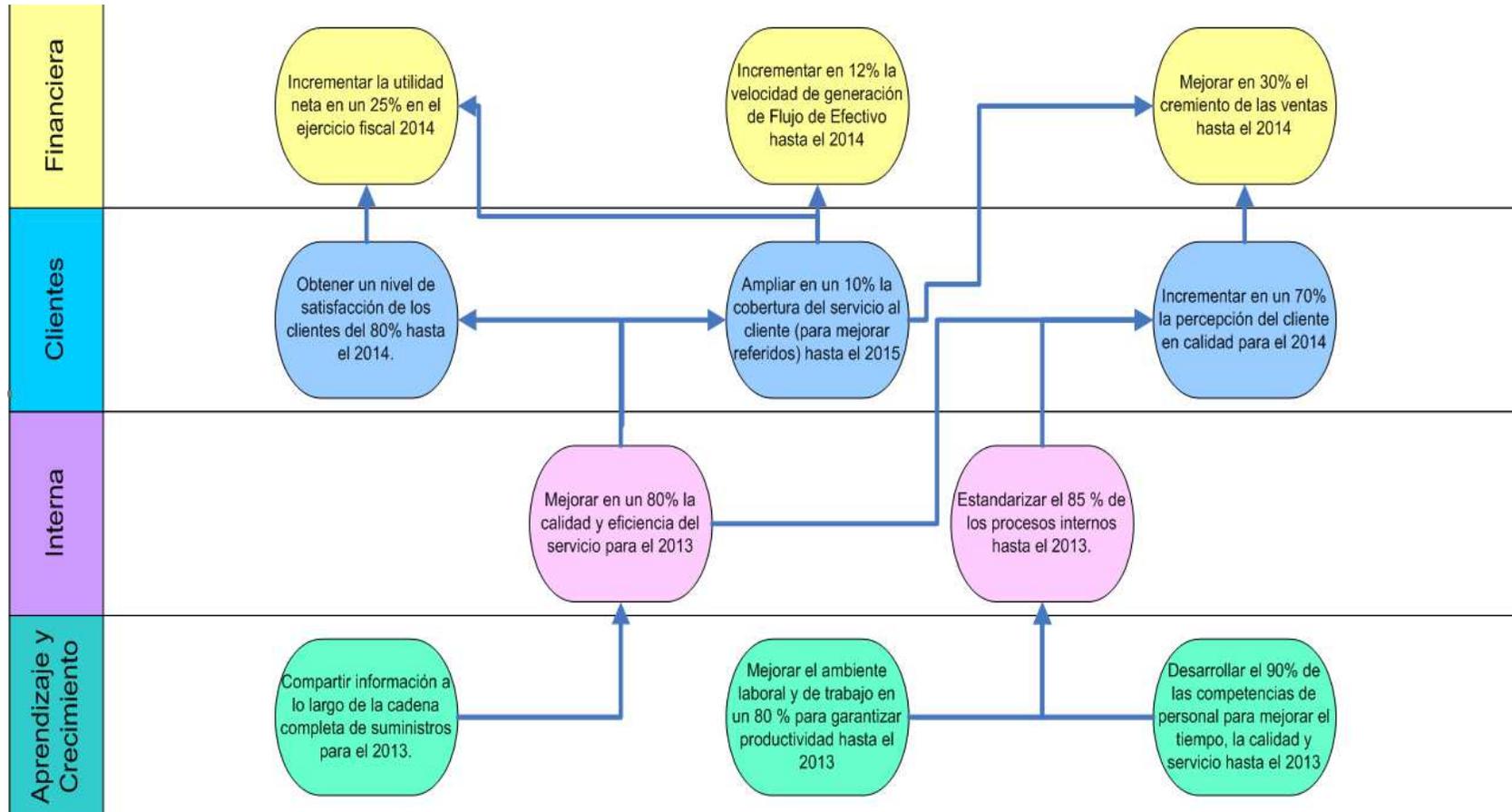
#### **4.2. MAPA ESTRATÉGICO**

Todas las partes que integran la organización deben estar incluidas en el sistema de medición. Un Scorecard bien construido debe describir cómo funciona la institución y que aspectos son críticos para el alcance del éxito. Todo esto a través de una serie de objetivos y medidas de desempeño interrelacionadas que engloben las cuatro perspectivas: las necesidades del cliente, los procesos en los que se debe sobresalir, personal requerido y los recursos financieros necesarios para brindar un servicio de calidad.

Cada uno de los elementos es un eslabón que juega un papel muy importante en la cadena causa – efecto dentro del BSC.

A continuación se muestra el mapa estratégico desarrollado para CONCIPLAQ.

## MAPA ESTRATÉGICO



### 4.3. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ BSC DE PRIMER NIVEL

#### 4.3.1. DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES) Y KPI'S

Los KPI'S son los vehículos de comunicación; Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa.

#### 4.3.2. INDICADORES FINANCIEROS

**Cuadro 16. Indicadores de Perspectiva Financiera**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional
FINANCIERA	Incrementar la utilidad neta en un 25% en el ejercicio fiscal 2014	Utilidad	Ganancia empresarial al finalizar el período fiscal
	Mejorar en 30% el crecimiento de las ventas hasta el 2014	Ventas (actuales y nuevos mercados)	Niveles de ingresos provenientes de ventas en USD de nuevos y actuales mercados
	Incrementar en 12% la velocidad de generación de Flujo de Efectivo hasta el 2014	Tiempo de generación de flujo	Días de cartera

### 4.3.3. INDICADORES DE CLIENTE

**Cuadro 17. Indicadores de Perspectiva de Clientes**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional
CLIENTES	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 80% hasta el 2014.	Satisfacción de los clientes	Niveles de percepción de los clientes de acuerdo a encuestas
	Ampliar en un 10% la cobertura del servicio al cliente (para mejorar referidos) hasta el 2015	Número de nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes ingresados a la cartera en los últimos 6 meses
	Incrementar en un 70% la percepción del cliente en calidad para el 2014	Satisfacción de los clientes	Niveles de percepción de los clientes de acuerdo a encuestas

### 4.3.4. INDICADORES DE PROCESOS

**Cuadro 18. Indicadores de Perspectiva de Procesos**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional
INTERNA O DE PROCESOS	Mejorar en un 80% la calidad y eficiencia del servicio para el 2013	Calidad Mejorada	Servicios entregados de acuerdo con la negociación con cada cliente
	Estandarizar el 85 % de los procesos internos hasta el 2013.	Procedimientos estandarizados	Procedimientos estandarizados

#### 4.3.5. INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Cuadro 19. Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar el ambiente laboral y de trabajo en un 80 % para garantizar productividad hasta el 2013	Clima Laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución
	Desarrollar el 90% de las competencias de personal para mejorar el tiempo, la calidad y servicio hasta el 2013	Niveles de competencia (% de certificación)	Dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol

## Cuadro 20. Cuadro de Mando Integral de Perspectivas Financiera

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL PRIMER NIVEL

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS			MEDIOS								
Perspectiva:	Objetivos Estratégicos	Indicador	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta dic. 2,013	Variaciones	  	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas	Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin		
	Incrementar la utilidad neta en un 25% en el ejercicio fiscal 2014	Utilidad		Ganancia empresarial al finalizar el período fiscal	Semestral	Finanzas	12%	> 25%	12%/25%	≥ 20%/25% ≥ 15%/19%	< 15%	Gerente	Control Presupuestario	Implementación de un sistema de costos	Gerente	ene-13	dic-13	
FINANCIERA	Mejorar en 30% el crecimiento de las ventas hasta el 2014	Ventas (actuales y nuevos mercados)		Niveles de ingresos provenientes de ventas en USD de nuevos y actuales mercados	Mensual	Finanzas	58 mil	65 mil	50 mil / 65 mil	≥ 61 mil	≥ 51 mil / 60 mil	< 51 mil	Gerente	Búsqueda de nuevos clientes y mercados		Gerente	ene-13	dic-13
				Tiempo de generación de flujo	Días de cartera	Mensual	Finanzas	35 días	< 20	15/35 días	≤ 15/20	≤ 21/30	> 30	Gerente	Mejoramiento de tiempo de recuperación de cartera	Implementar un sistema de control financiero	Gerente	ene-13

**Cuadro 21. Cuadro de Mando Integral de Perspectivas Clientes**

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS			MEDIOS					
Perspectiva:	Objetivos Estratégicos	Indicador	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta dic. 2,013	Variaciones	  	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas	Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 80% hasta el 2014.	% de clientes satisfechos	Satisfacción de los clientes	Niveles de percepción de los clientes de acuerdo a encuestas	Semestral	Administración	65%	>80%	70%/80%	≥76% ≥71%/75% <71%	Administración	Programas de descuentos	Desarrollar una base de datos de clientes	Administración	ene-13	dic-13
<b>C I E N T I F I C O</b>	Ampliar en un 10% la cobertura del servicio al cliente (para mejorar referidos) hasta el 2015	# de clientes nuevos	Número de nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes ingresados a la cartera en los últimos 6 meses	Semestral	Administración	2	>5	3/5	≥5 ≥3/4 <3	Administración	Mejorar el servicio al cliente	Generar un Plan de Marketing	Administración	ene-13	dic-13
	Incrementar en un 70% la percepción del cliente en calidad para el 2014	Encuesta clientes	Satisfacción de los clientes	Niveles de percepción de los clientes de acuerdo a encuestas	Semestral	Administración	50%	>70%	55%/70%	≥65%/70% ≥56%/64% <56%	Administración			Administración	ene-13	dic-13

**Cuadro 22. Cuadro de Mando Integral de Perspectivas Procesos**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta dic. 2,013	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas	Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
IN JERNA C O P E	Mejorar en un 80% la calidad y eficiencia del servicio para el 2013	% de servicios entregados de acuerdo con la negociación con cada cliente	Calidad Mejorada	Servicios entregados de acuerdo con la negociación con cada cliente	Mensual	Administración	70%	>80%	70%/80% ≥ 75%/80% ≥ 71%/74% < 71%	Administración	Mejorar eficiencia de la empresa	Implementar una cultura de servicio	Administración	ene-13	dic-13
	Estandarizar el 85 % de los procesos internos hasta el 2013.	% de procedimientos estandarizados	Procedimientos estandarizados	Procedimientos estandarizados	Trimestral	Administración	50%	>80%	55%/80% ≥ 75%/80% ≥ 60%/70% < 60%	Administración	Generar un Plan de Estandarización de Procesos		Administración	ene-13	dic-13



**Cuadro 23. Cuadro de Mando Integral de Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento**

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS							METAS			MEDIOS			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta dic. 2,013	Variaciones	  	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas	Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el ambiente laboral y de trabajo en un 80% para garantizar productividad hasta el 2013	% de satisfacción de trabajadores	Clima Laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución	Mensual	Recurso Humanos	70%	> 80%	70%/80%	≥75%/80% ≥70%/74% < 70%	Recurso Humanos	Mejoramiento de condiciones laborales	Generar nuevas propuestas de políticas organizacionales	Recurso Humanos	ene-13	dic-13
	Desarrollar el 90% de las competencias de personal para mejorar el tiempo, la calidad y servicio hasta el 2013	% de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol	Niveles de competencias certificadas (% de personas para desempeñar su cargo o rol)	Dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol	Trimestral	Recurso Humanos	0%	> 50%	40%/60%	≥ 55%/60% ≥ 54%/50% < 50%	Recurso Humanos	Capacitación y certificación de competencias claves	Desarrollar un plan de Talento Humano	Recurso Humanos	ene-13	dic-13

## CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

- El personal que trabaja en la empresa no conoce el direccionamiento estratégico de la empresa, debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco difundido, entendiéndose que la misión, visión, valores, no son totalmente conocidos por los trabajadores de CONCIPLAQ.
- Del diagnóstico general de la empresa podemos apreciar que la organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente estable, donde el factor crítico es la fortaleza financiera. Bajo estas circunstancias la empresa puede hacer las cosas mejor que sus competidores por lo que debe usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.
- La empresa actualmente se dedica solo a un segmento de mercado, lo cual no le permite seguirse expandiendo y aplicar todos los servicios que saben manejar, para lo cual deberá realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos a los que le podría brindar sus servicios y así lograr una mayor participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetos metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión.

- Crear un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los Trabajadores y Directivos con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado.
- Implementar sistemas de información gerencial e indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea, E. (2012, Marzo 23). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asociación de Bancos, d. E. (2012, Septiembre 22). Inflación Anual. Retrieved from [http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=Inf\\_macro.asp](http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=Inf_macro.asp)
- Banco Central, d. E. (2012, Septiembre 23). Boletín de inflación. Retrieved from <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial, .. (2012, septiembre 28). Porcentaje de Usuarios de Internet. Retrieved from <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>
- Carreto, J. (2012, June 30). Planeación Estratégica. Retrieved from <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>
- CONCIPLAQ. (2009). Estatuto de la Compañía. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fred R, D. (2003). Concepto de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Gómez Inestía, D. (1997). El Delito de Blanqueamiento de Capitales en Derecho. CEDECS.
- Johnson, G. (2001). Dirección Estratégica . México: Pearson Educación.
- Kluyver, C. (2001). Pensamiento Estratégico. Buenos Aires: Pearson Educacion
- Microsoft. (1999, 30 Septiembre). Enciclopedia Encarta. Interes.
- Navarrete, J. (2011, Agosto 5). Seminario Taller para la Prevención de Lavado de Dinero. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Reynaldo. (2012, Junio 22). Propuesta de una Metodología para la Planificación . Retrieved from <http://infoplanificacion.blogspot.com/>
- Salazar, F. (2010). Medición Estratégica en base al BSC. Bogotá: Mc Graw Hil.

Sallenave, J. P. (1991). La Planificación Estratégica. In Sallenave, & J. Sallenave, Planificación Estratégica (p. 29). Mexico: Mc Graw-Hill de Managemen.

Serna Gómez, H. (2003). Gerencia Estratégica. 3R EDITORES.

UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT. (2012, June 14). Retrieved from [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

V/LEX. (2003, Julio). REDI Revista Electrónica de derecho nformatico. Retrieved from [http://premium.vlex.com/doctrina/REDI-Revista-Electronica-Derecho-Informatico/2300-29,numero\\_#1,00.html](http://premium.vlex.com/doctrina/REDI-Revista-Electronica-Derecho-Informatico/2300-29,numero_#1,00.html)

WIKIPEDIA. (2012, Septiembre 30). WIKIPEDIA. Retrieved from <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>