

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. carece de los conocimientos y experiencia en el ámbito del cooperativismo, por ende se están generando problemas tanto en el sistema crediticio (políticas crediticias, tasa, montos, plazos) como en sistema administrativo dificultando así la toma de decisiones estratégicas que le permitan determinar el rumbo futuro y la posición competitiva que esta posee, siendo esta la manera de potenciar el funcionamiento de la misma, y el fortalecimiento del servicio crediticio.
- Dentro del diagnostico situacional podemos mencionar los siguientes aspectos:
 - Las tasas de interés, afecta a las instituciones financieras por que están expuestas al deterioro de la cartera de socios y la demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube las tasa de interés.
 - El microcrédito, las entidades financieras incluyen propuesta de este tipo para ampliar su oferta de productos y así llegar a mas clientes, siendo así una herramienta de desarrollo social mas equitativa.
 - La competencia dentro de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades especificas de los socios, la empresa se dedica a mejor los tiempos de respuesta y agilidad.
- El servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. es considerado con eficiente, si embargo no se ha podido por el momento retener a los socios, debido a que existe una gran competencia dentro del entorno.

- Su fortaleza principal es la recuperación de cartera (3 y 6 meses), sin embargo deben buscar inversión externa para implementar nuevos créditos.
- Con relación al VAN pudimos determinar que es rentable integrar los proyectos ya que están enfocados en corregir las debilidades que tiene la cooperativa actualmente, lo cual nos permitirá generar eficiencia y productividad dentro de los procesos internos de la misma.

7.2 RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo de gestión estratégica, que permita a la institución alinear la misión y visión y estrategias mediante la sociabilización del proyecto estratégico a fin de lograr una gestión empresarial.
- Se recomienda salvaguardar el recurso económico al proveer escenarios ya que es un país que está en constantes cambios económicos y políticos.
- Crear y mantener alianzas estratégicas con entidades financieras que nos permitan crecer en dentro de mercado financiero.
- Implementar software (base de datos) que nos permitan registrar datos históricos de las necesidades y atributos de nuestros socios con el objetivo de satisfacer sus necesidades y brindar un servicio eficiente y de calidad.
- Crear estrategias de diferenciación para mantenernos en el mercado financiero y generar ventajas competitivas que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros asociados y por ende productividad y rentabilidad.
- Buscar captaciones e inversión de recursos financieros para poder implementar los proyectos que serán a largo plazo el complemento para el crecimiento tanto interno como externo.

- Implementar políticas crediticias para salvaguardar su inversión y contar con reportes de morosidad con el objetivo de vigilar nuestra recuperación de cartera

7.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DORNBUSH AND FISHER, Macroeconomía, Editorial McGraw Hill
- FRANK J. Fabozzi y Franco Modigliani, Mercados e Instituciones Financieras
- DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
- GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECS
- JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma
- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management
- PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.
- CERTO, Samuel C. y Peter, J. Paul Dirección Estratégica Tercera edición. España, Editorial McGRAWHILL/INTERAMERICANA,1997
- CLOKE, Kenneth y Goldsmith, Joan. (Noviembre 2000). EL FIN DEL MANAGEMENT.y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro.
- GÁRCIGA, Rogelio J., Formulación Estratégica, Editorial Félix Varela, 279 págs., La Habana, 2001.



- <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Estudios/Ecuador%20competitivo%202009.pdf>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cooperativas-ley-causa-risa-87211-87211.html>
- http://www.economia.com.mx/el_ahorro.htm
http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm
- http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_management&ei=Is5dS_rbNlyVtgeCyeyZDA&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=9&ved=0CCKQ7gEwCA&prev=/search%3Fq%3DBPM%26hl%3Des
- <http://www.gestiopolis.com/marketing/crm-como-implementarlo.htm>
- http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia



7.4 ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA A SOCIOS y POTENCIALES SOCIOS

OBJETIVO: EVALUAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN QUE TIENE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" Y DETERMINAR LAS NECESIDADES DE NUESTROS SOCIOS Y POTENCIALES SOCIOS.

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____

CODIGO: _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

GÉNERO: FEMENINO:

MASCULINO:

EDAD:

INFORMACIÓN DE DEMANDA

1) ¿Es usted socio de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del sector? ¿Cuál?

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PEDRO DE TABOADA"
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUZ DEL VALLE"
NINGUNA

(Si es socio del Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi", pase a la Pregunta 8.)

2) ¿Cuál es el servicio más importante que usted demanda?

AHORRO
CREDITO
OTRO

3) ¿Cada que tiempo utiliza los servicios de ahorro?

DIARIO
2 O 3 VECES POR SEMANA
UNA VEZ POR SEMANA

4) ¿Con qué frecuencia ahorra usted?

MENSUALMENTE
TRIMESTRALMENTE
ANUALMENTE
OTRO

5) ¿Qué cantidad de dinero ahorra usted, considere la pregunta anterior?

\$ 0-25
\$ 26- 50
\$ 51-100
Más de 100

6) ¿Para que usted seleccione una cooperativa que atributos considera importantes, Elija 3 atributos ?

SEGURIDAD
CONFIANZA
ATENCION AL CLIENTE
AGILIDAD EN EL SERVICIO
OTROS

7) ¿Estaría dispuesto a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi"?

SI NO

POR QUE: _____

SOCIOS

8) Esta usted de acuerdo con la calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi"?

SI NO

POR QUE: _____

9) ¿Le gustaría que se cree una sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" ?

SI NO

EN QUE SECTOR: _____

10) ¿Le gustaría que la cooperativa brinde otros servicios, Elija los 2 más importantes?

TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR
PAGINA WEB
SERVICIOS BASICOS ATRAVES DE LA WEB
OTROS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

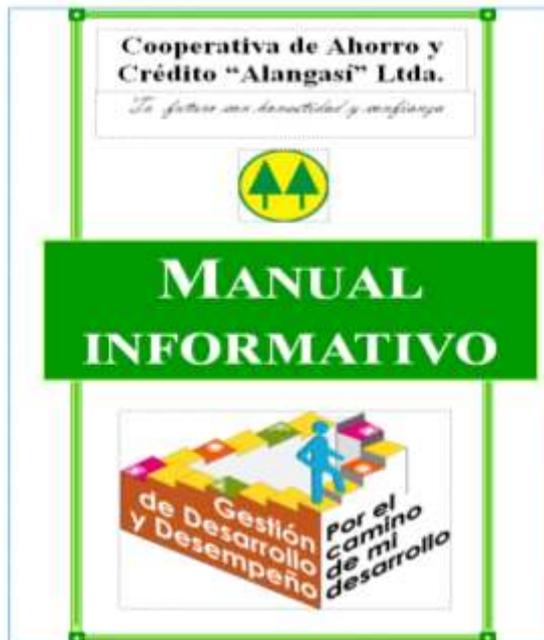
INDICE

- Diagnóstico Situacional
- Matriz Síntesis
- Filosofía Corporativa
 - Misión
 - Visión
 - Principios
 - Valores
- Cuadro de Mando Integral
- Proyectos Estratégicos
 - Objetivos Estratégicos
 - Planes Estratégicos
 - Seguimiento, Evaluación y Control



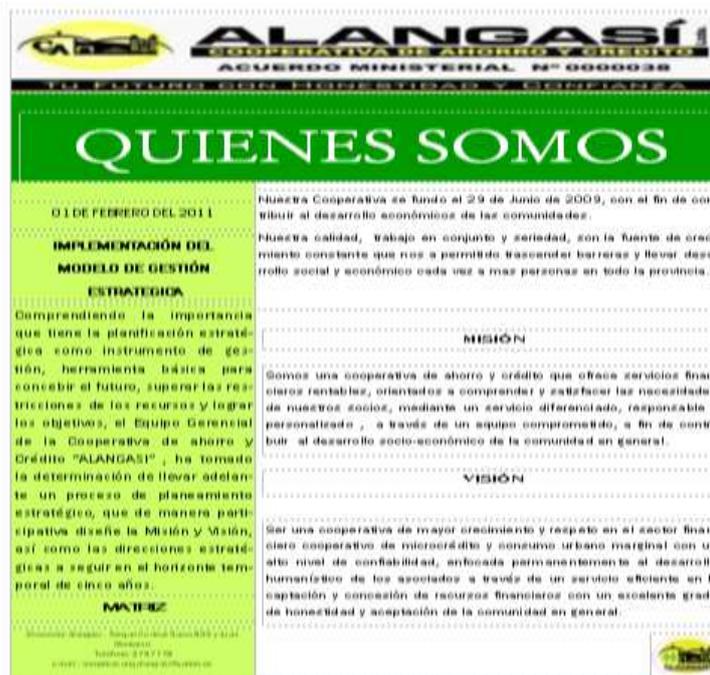
Presentación oficial a la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi" Ltda. del modelo de gestión estratégica basado en el BSC y la sociabilización del mismo.

ANEXO B1



Manual informativo para la difusión e implementación del modelo de gestión estratégico BSC para la cooperativa

Anexo B2



Transparencia para la publicación a los socios de la implementación del modelo de gestión

ANEXO B3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta versátil que nos permitirá ser líderes en sistema financiero al dirigir nuestros esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión a futuro, anticipándonos así racionalmente a los hechos en función de la organización.



Responsable:
Verónica Gualle

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Diseño de Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. fue aprobada el 6 de Abril del 2009, y empezó sus operaciones el 01 de Julio del 2009 con la iniciativa de 15 socios que establecieron su matriz en el barrio central de la parroquia Alangasi, perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito, provincia Pichincha.

Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece servicios financieros rentables, orientados a comprender y satisfacer las necesidades de nuestros socios, mediante un servicio diferenciado, responsable y personalizado, a través de un equipo comprometido, a fin de contribuir al desarrollo socio-económico de la comunidad en general.

Visión 2014

Ser una cooperativa de mayor crecimiento y respeto en el sector financiero cooperativo de microcrédito y consumo marginal con un alto nivel de confiabilidad, enfocada permanentemente al desarrollo humano de los asociados a través de un servicio eficiente e innovador y con acceso a recursos financieros con un excelente grado de honestidad y aceptación de la comunidad en general.

Principios

- Servicio de Calidad
- Mejoramiento continuo
- Transparencia en todas las acciones
- Confianza

Valores

- Humildad
- Honestidad
- Responsabilidad

Estrategia corporativa

La estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" se basa en brindar un servicio diferenciado de calidad destinado a satisfacer las necesidades de sus socios y generar rentabilidad financiera a sus asociados a través del incremento de nuevas líneas de crédito consolidadas de esta manera su imagen corporativa, constituyéndose de esta manera en el retador de las empresas consideradas como líderes en el mercado financiero.

Diseño de trípticos para la presentación de resultados del modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

ANEXO C

ENCUESTA A EMPLEADOS

OBJETIVO: EVALUAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE LOS EMPLEADOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE TRABAJO Y DETERMINAR LAS NECESIDADES Y FALENCIAS DE CADA ÁREAS

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____ **ÁREA:** _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

GÉNERO: FEMENINO: MASCULINO:

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

1.- Recibo capacitación al momento de ingresar a la empresa.

SI NO

POR QUE:

2.- Crees necesaria la capacitación en su área de trabajo.

SI NO

POR QUE:

3.- Crees que usted necesita capacitación.

SI NO

POR QUE:

4.- Considera importante la capacitación.

SI NO

POR QUE:

6.- Piensa que usted esta apto para desempeñar su trabajo.

SI NO

POR QUE:

7.- Puede usted identificar un problema y tomar la decisión adecuada

SI NO

POR QUE:

8.- Que cursos de capacitación considera usted que se deben impartir , Elija 5

Gerencia y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>
Talento humano	<input type="checkbox"/>	Escuela de cajeros	<input type="checkbox"/>	Tributación	<input type="checkbox"/>
Crédito y cobranza	<input type="checkbox"/>	Identificación de divisas	<input type="checkbox"/>	Flujos de Caja	<input type="checkbox"/>
Análisis presupuestario	<input type="checkbox"/>	Impuesto a la renta	<input type="checkbox"/>	Ley de cheques	<input type="checkbox"/>

Encuesta enfocada a empleados para determinar errores y falencias dentro de sus cargos.

ANEXO D

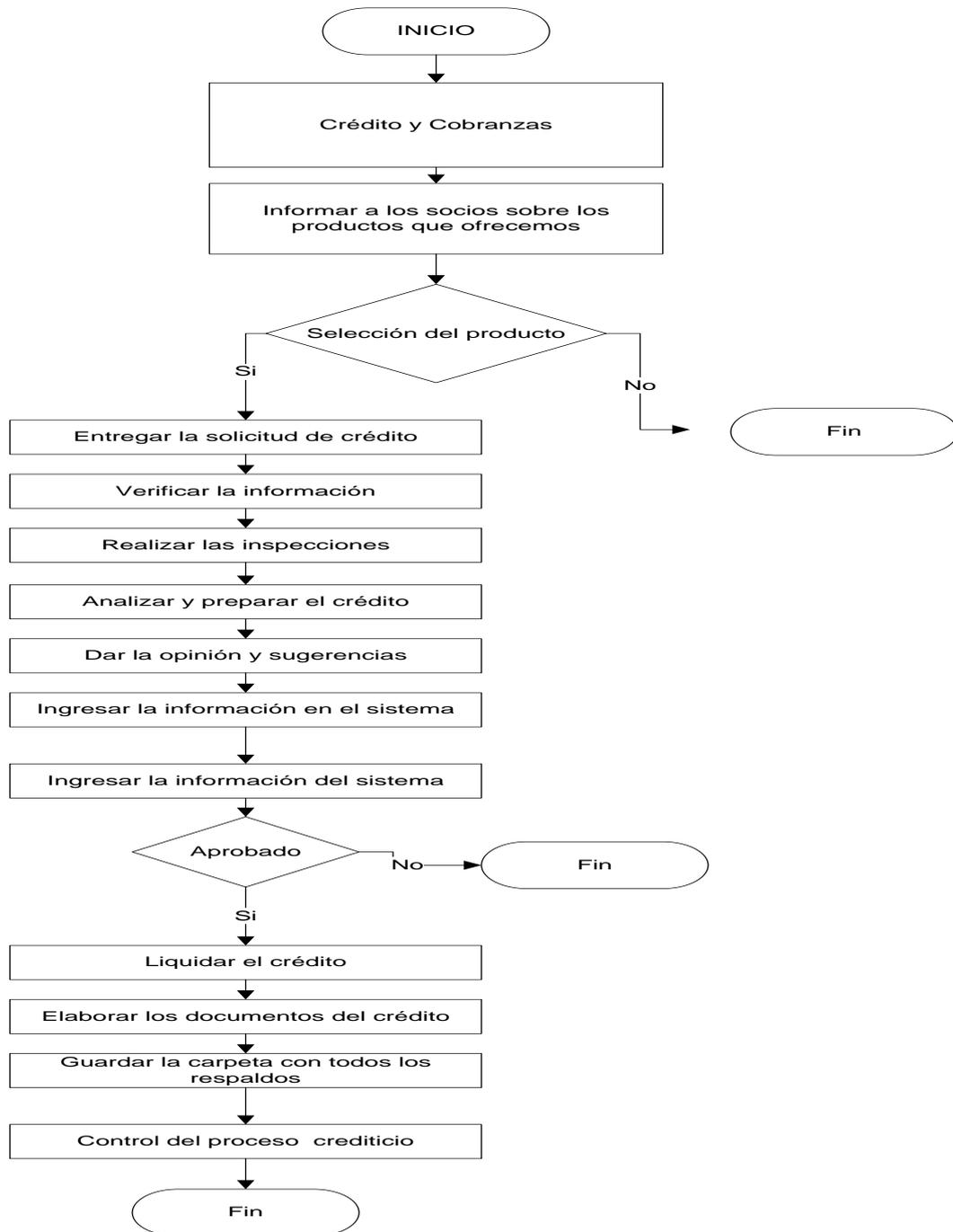


Diagrama de flujo del proceso de crédito considerando todas las actividades.

ANEXO D1



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

ALANGASÍ LTDA.

ACUERDO MINISTERIAL No. 0000038

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

OBJETIVO:

La finalidad es regular el servicio de crédito que la Cooperativa presta a sus socios y clientes a través de un conjunto de normas, políticas y procedimientos que surgen de la legislación vigente, los cuales faciliten cumplir profesionalmente las funciones asignadas, evaluar el cumplimiento de normas de control interno, aplicar medidas preventivas y correctivas, minimizar el riesgo crediticio y a su vez salvaguardar los intereses de nuestros asociados.

PROCEDIMIENTO:

CONTAR CON MECANISMOS DE AUTORREGULACIÓN

Las políticas de desregulación y globalización, de los entes de control, para servicios y productos financieros exigen como contrapartida la adopción de mecanismos de autorregulación con normas, políticas y procedimientos coherentes, para guiar a los funcionarios y empleados involucrados en la gestión crediticia tanto en el proceso operativa como en el de control.

Debemos promover elementos de evaluación para las unidades de Control Internas y Externas.

Para esto debemos propiciar UNA AGIL ADMINISTRACION DE LOS CREDITOS, sin demoras y que promuevan la calidad en el servicio, desarrollando todas las habilidades del personal a cargo.

FUNCIONES DE OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS:

MISIÓN DEL PUESTO

Colocar y recuperar los montos de préstamos que la Cooperativa otorga a los socios, manteniendo una cartera clara, a nivel mínimos de morosidad, mediante el diseño y ejecución de estrategias, y métodos oportunos, cumpliendo con las políticas de la Cooperativa.

TAREAS TÍPICAS

- Informar al socio sobre los productos que ofrecemos
- Entregar la solicitud de crédito
- Recopilar las carpetas de los socios
- Verificar la información

- Realizar las inspecciones
- Verificar la información
- Analizar y preparar el crédito (comité de crédito)
- Dar la opinión y sugerencias
- Ingresar la información en el sistema
- Liquidar el crédito si ya se encuentra aprobado
- Verificar las firmas del pagare
- Entregar la tabla de amortización al cliente
- Entregar la orden de pago al cliente
- Realizar las notas de debito y crédito de encajes y certificados de aportación
- Entregar a Gerencia el pagaré para su debida custodia
- Guardan la Carpeta con todos los respaldos
- Revisar diariamente el comportamiento de la cartera morosa, vencida y por vencer.
- Planificar las visitas a los clientes de la Cooperativa que se encuentren en morosidad
- Hacer llamadas telefónicas a los socios morosos y garantes
- Realizar notificaciones escritas a socios morosos
- Visitar a los socios morosos en sus domicilios
- En el caso de que no se tenga una respuesta favorable a partir de la tercera cuota (90 días), informar a gerencia para delegar la cobranza a una instancia judicial y dar seguimiento.
- Se informa a Gerencia sobre los eventuales refinanciamientos, convenios y plazos.
- Mantener las notificaciones debidamente archivadas
- Emitir un informe mensual de colocaciones y recuperación de la carpeta.
- Emitir un anexo mensual de cuentas de orden a Contabilidad.

RECEPCIÓN Y ARCHIVO DE CARPETAS:

- Solicitud con datos completos y firmas del deudor y cónyuge , numero de socio
- Solicitud con datos completos y firmas del deudor y conyugue del garante.
- Análisis, evaluación y resolución del crédito
- Liquidación del crédito
- Tabla de amortización
- Copias de cédulas y papeletas de votación a color deudor, garante y cónyuges
- Certificados de ingreso deudor y garante en caso de ser dependiente.
- Copia del RUC , facturas y la ultima declaración de los impuestos (negocios)
- Declaración juramentada en caso de no tener RUC.
- Copia del impuesto predial del año en curso

- Inspección Domiciliaria /trabajo deudor o garante.
- Copia de la matricula del vehículo si lo tuviere.
- Todo esto en una carpeta con número de socio y crédito archivado en orden de socio.

El manual será la herramienta de control de las actividades del proceso crediticio el cual estará enfocado a mejorar los tiempos de respuesta

ANEXO E



IDENTIFICACION DE ERRORES EN EL SISTEMA

MÓDULO S	ACTIVIDADES	PORCENTAJES		
		EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA	ERRORES DEL SISTEMA	DEFICIENCIAS
ADMINISTRATIVO	Usuarios Claves del sistema Perfil de cada uno Autorización para cada módulo Operación del sistema			
TESORERIA	Movimientos bancarios Emisión de órdenes de pago de cheques Depósitos y transferencias bancas Reportes Anulación de cheques Anulación de órdenes de pago de cheques			
SOCIOS	Apertura de cuentas Reportes Procesos Cierre de cuentas			
CARTERA	Créditos Solicitud de crédito Aprobación Reportes			
DEPÓSITO A PLAZO FIJO	Depósitos Anuncios Cancelación y renovación Procesos			
CAPTACIONES	Estados de cuenta y saldo Notas de débito y crédito			
CAJA	Depósitos Retiros y transferencias Pago de polizas Procesos			

Formato para la identificación de los errores y optimización de las áreas de trabajo de acuerdo a los módulos establecidos.