

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO I</b>		<b>2</b>
1.	GENERALIDADES	2
1.1.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2.	GIRO DEL NEGOCIO	2
1.3.	UBICACIÓN	4
1.4.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	7
1.5.	CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.5.1.	MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRATIVO	12
1.5.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE	12
1.5.3.	CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.6.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.7.	OBJETIVOS DEL PLAN	18
1.8.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	19
1.8.1	MARCO CONCEPTUAL	48
<b>CAPITULO II</b>		<b>51</b>
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	52
2.1.	ANÁLISIS EXTERNO	52
2.1.1.	MACRO AMBIENTE	52
2.1.1.1.	FACTOR ECONÓMICO	53
2.1.1.1.1.	INFLACIÓN	53
2.1.1.1.2.	PIB	55
2.1.1.1.3.	TASAS DE INTERÉS	57
2.1.1.1.4.	COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN	60
2.1.1.2.	FACTOR POLÍTICO	61
2.1.1.3.	FACTOR LEGAL	62

2.1.1.3.1.	DISPOSICIÓN LEGAL SOBRE (TASAS DE INTERÉS EN DESCENSO)	63
2.1.1.4.	FACTOR SOCIAL	64
2.1.1.4.1.	POBREZA	64
2.1.1.4.2.	DESEMPLEO	66
2.1.1.4.2.1	ESTADÍSTICAS DEL DESEMPLEO	67
2.1.1.4.3.	LA MIGRACIÓN	68
2.1.1.5.	FACTOR TECNOLÓGICO	70
	LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
2.1.1.5.1.	CUENTA CON EL SERVICIO SPI (SISTEMA DE PAGO INTERBANCARIO)	71
2.1.2.	MICRO AMBIENTE	71
2.1.2.1.	PROVEEDORES	71
2.1.2.2.	CLIENTES	84
2.1.2.2.1.	ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	85
2.1.2.3.	COMPETENCIA	104
2.2.	ANÁLISIS INTERNO	107
2.2.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	107
2.2.1.1.	LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES	107
2.2.1.2.	DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	110
2.2.1.3.	DEL GERENTE GENERAL	115
2.2.1.4.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA	118
2.2.1.4.1.	MISIÓN DE LA COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” LTDA.	118
2.2.1.4.2.	VISIÓN DE LA COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” LTDA.	118
2.2.1.4.3.	PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	118
2.2.1.4.4.	ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA	119
2.2.1.4.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	119
2.2.1.4.6.	MANIOBRAS ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO	120
2.2.1.4.7.	PROCEDIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE	122

OBLIGACIONES QUE DICTAN LOS MANUALES  
INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.

2.2.1.4.7.1.	ANTECEDENTES	122
2.2.1.4.7.2.	OBJETIVO	122
2.2.1.4.7.3.	PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN	122
2.2.1.4.7.4.	ALCANCE	123
2.2.1.4.7.5.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO	123
2.2.1.4.7.6.	REGLAMENTO COMITÉ DE AUDITORIA	123
2.2.1.4.7.7.	AUDITORÍA INTERNA	124
2.2.1.4.7.8.	EL COMITÉ DE AUDITORIA	124
2.2.1.4.7.9.	AUDITORIA EXTERNA	124
2.2.1.4.7.10.	DE LA INTEGRACIÓN DE LOS COMITÉS DE CRÉDITO	125
2.2.2.	CAPACIDAD FINANCIERA	127
2.2.2.1.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	127
2.2.2.2.	ACTIVOS	127
2.2.2.3.	PASIVOS	129
2.2.2.4.	PATRIMONIO	131
2.2.3	CAPACIDAD TÉCNOLOGICA	132
2.2.3.1.	SISTEMA INFORMÁTICO SIFCO	132
2.2.4.	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	135
2.2.5.	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	137
2.2.5.1.	AGENCIA MOVIL	137
2.2.5.2.	MARKETING	137
2.3.	ANÁLISIS FODA	141
2.3.1.	MATRIZ RESUMEN	141
2.3.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN	145
2.3.3.	MATRIZ GENERAL ELECTRIC	147
2.3.4.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	148
2.3.5.	MATRIZ DE PRIORIZACION	149
2.3.6.	MATRIZ DE ACCIÓN	153
2.3.6.1.	MATRIZ RESUMEN	157

2.3.7	MATRIZ SÍNTESIS	161
-------	-----------------	-----

### **CAPITULO III** **165**

3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	166
3.1.	FILOSOFIA CORPORATIVA	167
3.1.1.	PRINCIPIOS	167
3.2.	PRINCIPIOS	167
3.3.	VALORES	170
3.3.1.	VALORES	101
3.4.	MISIÓN ACTUAL	172
3.4.1.	MISIÓN PROPUESTA	172
3.5.	VISIÓN	174
3.5.1.	VISIÓN PROPUESTA	174
3.6.	OBJETIVOS	175
3.6.1.	OBJETIVO CORPORATIVO	175
3.6.1.1.	PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	175
3.6.1.1.1.	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	175
3.6.1.1.2.	PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES	176
3.6.1.1.3.	PROCESO DE REDES DE COOPERACIÓN	176
3.6.1.1.4.	CAPITAL INTANGIBLE	176
3.6.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	177
3.6.3.	MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	178
3.6.4.	RUTA DEL MAPA ESTRATÉGICO	179
3.6.5.	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	180
3.7.	ESTRATEGIA CORPORATIVA	182
3.8.	MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	186

### **CAPITULO IV** **187**

4.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	188
----	--------------------------	-----

4.1.	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	188
4.2.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	188
4.3.	DEFINIR 3M'S	189
4.3.1	MEDIDA	189
4.3.1.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	191
4.3.1.2.	PERSPECTIVA CLIENTES – MERCADO	192
4.3.1.3.	PERSPECTIVA PROCESOS	193
4.3.1.4.	PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	194
4.3.2.	METAS	195
4.3.2.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	195
4.3.2.2.	PERSPECTIVA CLIENTES – MERCADO	196
4.3.2.3.	PERSPECTIVA PROCESOS	197
4.3.2.4.	PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	198
4.3.3.	MEDIO	199
4.3.3.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	199
4.3.3.2.	PERSPECTIVA CLIENTES – MERCADO	200
4.3.3.3.	PERSPECTIVA PROCESOS	201
4.3.3.4.	PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	202
<b>CAPITULO V</b>		<b>203</b>
5.	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	204
5.1.	RESUMEN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDIOS	204
5.2.	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	205
5.3.	DETERMINACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS	206
5.3.1.	PROYECTOS DE CORTO PLAZO	206
5.3.2.	PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO	216
5.3.3.	PROYECTOS DE LARGO PLAZO	221
<b>CAPITULO VI</b>		<b>233</b>

6.	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	234
6.1.	ALINEAMIENTO HORIZONTAL	234
6.1.1.	MATRIZ CONTRIBUCIÓN CRÍTICA	235
6.2.	ALINEAMIENTO VERTICAL	239
6.3.	MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN VERTICAL	254
6.4.	ALINEAMIENTO HORIZONTAL Y VERTICAL	265
6.4.1.	MATRIZ DE CONTRUBUCION HORIZONTAL	265
6.4.2.	MATRIZ DE CONTRUBUCION VERTICAL	266
6.5.	COMPETENCIAS Y HABILIDADES	277
6.6.	PRESUPUESTO GLOBAL	279
6.6.1	PRESUPUESTO POR DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	280
6.7.	FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	283
6.8.	FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	284
6.9.	ANÁLISIS DE PROYECTOS	285
6.10.	ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO	285
6.10.1.	TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	286
6.10.1.1.	VALOR ACTUAL NETO	286
6.10.1.2.	VAN SIN PROYECTOS	286
6.10.1.3.	VAN CON PROYECTOS	287
6.10.1.4.	VAN CON FLUJOS INCREMENTALES	287
6.10.2.	TASA INTERNA DE RETORNO	288
6.10.2.1.	TIR CON PROYECTOS	288
<b>CAPITULO VII</b>		<b>289</b>
7.1	CONCLUSIONES	290
7.2	RECOMENDACIONES	289
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>290</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>292</b>
8.	ANÁLISIS INTERNO	293

8.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	293
8.1.1.	DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES	293
8.1.2	PRESIDENTE	300
8.1.3	COMITÉ DE AUDITORIA	301
8.2	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ASIGNAR USUARIOS Y CLAVES AL PERSONAL DE EMPLEADOS DE LA COAC "29 DE OCTUBRE" LTDA.	303
8.2.1.	POLITICAS.	303
8.2.2.	Procedimiento para asignar usuarios y claves al personal de empleados.	305
8.2.2.1.	JEFE DE AGENCIA / JEFE DEPARTAMENTAL	305
8.2.2.2.	RECURSOS HUMANOS	305
8.2.2.3.	PROYECTOS ORGANIZACIONALES	305
8.2.2.4.	EMPLEADO/ FUNCIONARIO	306
8.2.2.5.	RECURSOS HUMANOS	306
8.3.	CODIGO DE ÈTICA	306
8.3.1.	LEALTAD	306
8.3.2.	SEGURIDAD Y SOLVENCIA	307
8.3.3.	VOCACION DE SERVICIO	307
8.3.4.	SOLIDARIDAD	307
8.3.5.	HONRADEZ	307
8.3.6.	HONESTIDAD	307
8.3.7.	COMPETENCIA	307
8.3.8.	TRANSPARENCIA	307
8.4	ENCUESTA A PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	308
8.5	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS /CLIENTES	310

8.6.	TRÍPTICOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	312
8.6.1.	Cuenta de Ahorro (Socio)	312
8.6.2.	Cuenta CEFACO	313
8.6.3.	Cuenta Crecer	314
8.6.4.	Plazo Fijo	315
8.6.5.	Casa Propia	316
8.6.6.	Tarjeta 29 Card.	317

## INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1.	INFLACIÓN ACUMULADA 2005-2007	54
TABLA 2.2.	INFLACIÓN ACUMULADA 2005-2007	57
TABLA 2.3.	DESEMPLEO	67
TABLA 2.4.	PRINCIPALES PROVEEDORES	72
TABLA 2.5.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	105
TABLA 2.6.	MATRIZ 1 RESUMEN OPORTUNIDADES	141
TABLA 2.7.	MATRIZ 2 RESUMEN AMENAZAS	142
TABLA 2.8.	MATRIZ 3 RESUMEN FORTALEZAS	143
TABLA 2.9.	MATRIZ 4 RESUMEN DEBILIDADES	144
TABLA 2.10.	MATRIZ 5 EVALUACIÓN EXTERNA	145
TABLA 2.11.	MATRIZ 6 EVALUACIÓN INTERNA	146
TABLA 2.12.	MATRIZ 7 GENERAL ELECTRIC	147
TABLA 2.13:	MATRIZ 8 OPORTUNIDADES	148
TABLA 2.13	MATRIZ 8 OPORTUNIDADES	149
TABLA 2.14:	MATRIZ 9 AMENAZAS	150
TABLA 2.15:	MATRIZ 10 FORTALEZAS	151
TABLA 2.16:	MATRIZ 11 DEBILIDADES	152
TABLA 2.17:	MATRIZ 12 FO	153
TABLA 2.18:	MATRIZ 13 FA	154
TABLA 2.19:	MATRIZ 14 DO	155
TABLA 2.20:	MATRIZ 15 DA	156

TABLA 2.21:	MATRIZ 16 FO	157
TABLA 2.22:	MATRIZ 17 FA	158
TABLA 2.23:	MATRIZ 18 DO	159
TABLA 2.24:	MATRIZ 19 DA	160
TABLA 2.25:	MATRIZ 20	161
TABLA 2.26:	MATRIZ 21	162
TABLA 3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	166
TABLA 3.2:	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	169
TABLA 3.3:	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	171
TABLA 3.4:	PARADIGMAS ACTUALES Y PROPUESTOS	172
TABLA 3.5:	ELEMENTOS CLAVES	173
TABLA 3.6:	ELEMENTOS CLAVES	174
TABLA 6.1	DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS	285
TABLA 6.2	FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR TASA INTERNA DE RETORNO CON	287
TABLA 6.3	PROYECTOS (INVERSIÓN DE PROYECTOS)	288

### **INDICE DE GRAFICOS**

GRÁFICO 1.1.	ALINEAMIENTO HORIZONTAL	34
GRÁFICO 1.2.	ALINEAMIENTO VERTICAL	36
GRÁFICO 1.3.	NIVELES DE EMPRESA	37
GRÁFICO 1.4.	ANÁLISIS FODA	41
GRÁFICO 1.5.	MATRIZ CRECIMIENTO	42
GRÁFICO 2.1.	INFLACIÓN NACIONAL 2007	54

### **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1.1.	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	17
FIGURA 1.2.	FASES DEL PROCESO DE	20

	PLANIFICACIÓN	
FIGURA 1.3.	LA PIRÁMIDE DE RESISTENCIA AL CAMBIO	21
FIGURA 1.4.	EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC	23
FIGURA 2.1.	INFLACIÓN ACUMULADA	53
FIGURA 2.2:	PIB	56
FIGURA 2.3.	SPREAD DE TASAS NOMINALES	58
FIGURA 2.4.	TASAS DE INTERÉS REALES	59
FIGURA 2.5.	DESEMPLEO	66
FIGURA 2.6.	MAPA ECUADOR	68
FIGURA 2.7.	TIEMPO QUE PROVEEN A LA COOPERATIVA	75
FIGURA 2.8.	TRATO QUE RECIBEN CON EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA	76
FIGURA 2.9.	A PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A PROVEEDORES	77
FIGURA 2.10.	LA COMUNICACIÓN QUE MANTIENEN CON EL PERSONAL DE COMPRAS FRECUENCIA DE COMPRA CORRESPONDIENTE A PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A PROVEEDORES	78
FIGURA 2.11.	CALIDAD QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS FRENTE A LA COMPETENCIA PERSONAL DE COMPRAS	79
FIGURA 2.12.	NIVEL DE RESPUESTA QUE MANEJA LA COOPERATIVA CON RESPECTO A PRO-	80

	FORMAS	
FIGURA 2.13.	NIVEL DE FINANCIAMIENTO QUE MANEJAN CON LA COOPERATIVA	81
FIGURA 2.14.	CUMPLIMIENTO DE PAGOS A PROVEEDORES	82
FIGURA 2.15.	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	83
FIGURA 2.16.	SEXO	87
FIGURA 2.17.	EDAD	87
FIGURA 2.18.	SATISFACCIÓN DE SOCIOS Y/O CLIENTES FRENTE A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	88
FIGURA 2.19.	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE	89
FIGURA 2.20.	SEGURIDAD EN AHORROS	90
FIGURA 2.21.	RECOMENDACIÓN DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE A FAMILIARES O AMIGOS	91
FIGURA 2.22.	INFORMACIÓN QUE ENTREGAN LOS EMPLEADOS	92
FIGURA 2.23.	AMABILIDAD Y PRESCENCIA DE LOS EMPLEADOS	93
FIGURA 2.24.	RESUMEN DE LA ATENCIÓN PRESTADA DEL PERSONAL	94
FIGURA 2.25.	UBICACIÓN DE LA AGENCIA	95
FIGURA 2.26.	SEGURIDAD	96
FIGURA 2.27.	LIMPIEZA	97
FIGURA 2.28.	ESPACIOS EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN	98
FIGURA 2.29.	DECORACIÓN AGENCIA	99

FIGURA 2.30.	SERVICIO DE PARQUEADERO	100
FIGURA 2.31.	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	101
FIGURA 2.32.	QUE SE PUEDE HACER PARA MEJORAR EL SERVICIO	102
FIGURA 2.33.	QUE SE PUEDE HACER PARA MEJORAR EL SERVICIO	103
FIGURA 2.34.	COMPETENCIA	106
FIGURA 2.35.	ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	139
FIGURA 3.1.	PROPOSICIONES GENÉRICAS DE VALOR	183
FIGURA 4.1.	LAS CUATRO PERSPECTIVAS	189