

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL BALANCED SCORE CARD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

Línea de Investigación:

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADAS A EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.

Autor:

CRISTINA DEL ROCÍO ORTIZ ORTIZ

Director:

ECO. DIEGO PROAÑO

Ambato – Ecuador

Mayo 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL BALANCED SCORE CARD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

Línea de Investigación:

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADAS A EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.

Autor:

CRISTINA DEL ROCÍO ORTIZ ORTIZ

Diego Proaño, Eco.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN f. _____

Patricio Carvajal, Ing.
CALIFICADOR f. _____

Edison Espindola, Ing.
CALIFICADOR f. _____

Jorge Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS f. _____

Pablo Poveda Mora, Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Cristina del Rocio Ortiz Ortiz portadora de la cédula de ciudadanía No. 180393240-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Cristina del Rocío Ortiz Ortiz

CI. 180393240-7

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida.

A mi Amor Jorge:

Por las malas noches, por su apoyo, por compartir conmigo sus conocimientos, por enseñarme, que si se puede hacer las cosas; gracias mi amor sin usted no hubiera sido posible la culminación de este proyecto.

Lo Amo.

A mis Pupilas:

Por todas las locuras compartidas en la universidad, tan bellos recuerdos, de disgustos y alergias pero a la final consolidamos nuestra amistad para toda la vida. Las quiero amigas.

DEDICATORIA

A mis padres Hugo y Roció:

Por su cariño, comprensión y apoyo el camino de la educación.

A mi hermano Oscar:

Por su apoyo, por sus palabras, por sus enseñanzas desde el primer momento en que decidí seguir esta carrera. Te Amo Ñaño.

A mi primo Patricio:

Por su confianza en mí, y de mis capacidades. Gracias eres mi segundo hermano.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., institución que en la actualidad estoy prestando mis servicios; y al darme cuenta en el día a día, las deficiencias organizacionales que presenta, comencé a realizar la investigación para aportar con mi granito de arena en pro-mejora de la institución.

La Cooperativa, debido a una inadecuada estructura organizacional, ha tenidos serios problemas en la gestión administrativa y por ende financiera; es así, que la investigación se centra en la realización de un Plan Estratégico cuya finalidad es la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Institución, enfocado a una herramienta administrativa moderna que es Balanced Score Card; mismo que ayudará a visualizar las estrategias de una manera muy práctica, con la cual se podrá, medir y controlar el desempeño de los indicadores, y de esta forma dar seguimiento al cumplimiento de las metas y el logro de la visión institucional.

La investigación se enfoca en desarrollo de tres proyectos prioritarios que ayudaran a la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., siendo estos: **primero**: *Implementación de un balcón de servicios, a través del sistema nacional de cobros interbancarios del Banco Central del Ecuador*, **segundo**: *Plantear un manual de procedimiento para la recuperación de cartera* y **tercero**: *Plan de capacitación al personal operativo, según los requerimientos de conocimientos y competencias en base al perfil de cargos*.

Estos tres proyectos se constituyen en las herramientas de acción, con los cuales se pretende obtener: *la creación de nuevos productos y servicios, recuperar la cartera vencida menor a un año, y capacitar al personal*.

ABSTRACT

This work was carried out at the "La Floresta" Ltda. Savings and Credit Cooperative, which is the company I am currently providing my services to. I realized the flaws that existed, on a day to day basis, so I began this research to contribute, in my own way, to the improvement of the company. Due to an inadequate organizational structure, the cooperative has had serious problems with its administrative and financial management. For this reason, this research is based on the implementation of a Strategic Plan designed to improve the company's administrative and financial management, using a modern administrative tool known as the Balanced Score Card. This Card will help to visualize strategies in a very practical way, allowing the measurement and control of the development of indicators. In this way, the extent to which the company goals and vision are being achieved can be monitored.

The research focuses on the development of three priority projects which will help to improve the administrative and financial management of "La Floresta" Ltda. Savings and Credit Cooperative. They are as follows; **first:** *Implementing a help desk via the Ecuadorian Central Bank´s national payment service*; **second:** *Formulating a procedure manual for the recovery of Payments*; **third:** *A training plan for operational staff, in line with competency and knowledge requirements in the basis of the job description.*

Using these three projects, which are active tools, we will achieve *the creation of new products and services; recover the payments overdue in less than a year and train staff.*

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1 Tema 1

1.2 Planteamiento del Problema 1

1.3 Contextualización 1

1.4 Análisis Crítico 7

1.4.1 Análisis 7

1.4.2 Árbol de Problemas 9

1.4.3 Prognosis 9

1.4.4 Delimitación 10

1.4.4.1 Delimitación del Contenido 10

1.4.4.2 Delimitación Espacial 10

1.4.4.3 Delimitación Temporal 11

1.5 Formulación del Problema 11

1.6 Preguntas Directrices 11

1.7 Justificación 12

1.8 Objetivos 13

1.8.1 General 13

1.8.2 Específicos 13

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO 14

2.1 Antecedentes Investigativos 14

2.2 Categorías Fundamentales 20

2.2.1 Superordenación 20
2.2.1.1 Administración 20
2.2.1.2 Estructura Administrativa 21
2.2.1.3 Herramientas de Gestión 22
2.2.1.4 Control Administrativo 23
2.2.1.5 Planificación Estratégica 23
2.2.1.6 Plan Estratégico 24
2.2.1.7 Balanced Score Card 26
2.2.2 Subordenación 27
2.2.2.1 Administración Financiera 27
2.2.2.2 Matriz FODA 28
2.2.2.3 Herramientas Financieras y Financieras 29
2.2.2.4 Estrategias Administrativas y Financieras 31
2.2.2.5 Manuales y Reglamentos 32
2.2.2.6 Gestión Administrativa 32
2.2.2.7 Gestión Financiera 33
2.3 Fundamentación Filosófica 33
2.4 Hipótesis 35
2.4.1 Unidades de Observación 35
2.4.2 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis 35
2.4.2.1 Variable Independiente 35
2.4.2.2 Variable Dependiente 36

CAPITULO III
METODOLOGÍA 37
3.1 Enfoque 37
3.2 Modalidad Básica de la Investigación 38
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental 38
3.2.2 Investigación de Campo 38
3.3 Nivel o Tipo de Investigación 38
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de información 39

3.4.1 Entrevista 39
3.4.2 Encuesta 39
3.4.3 Población y muestra 40
3.5 Operacionalización de variables 42
3.5.1 Operacionalezación de la variable independiente 42
3.5.2 Operacionalezación de la variable dependiente 43

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 44
4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados 44
4.2 Verificación De Hipótesis 74

CAPÍTULO V
PROPUESTA 78
5.1 Datos Informativos 78
5.2 Antecedentes 78
5.3 Justificación 79
5.4 Objetivos 80
5.4.1 Objetivo General 80
5.4.2 Objetivos Específicos 80
5.5 Análisis De Factibilidad 81
5.5.1 Administrativa 81
5.5.2 Legal 81
5.5.3 Económica 82
5.5.4 Tecnológica 82
5.6 Fundamentación 83
5.6.1 Planificación Estratégica 83
5.6.1.1 ¿Qué es la Planificación? 83
5.6.1.2 ¿Qué es la Estrategia? 83
5.6.1.3 Definición de Planificación Estratégica 84
5.6.1.4 ¿Para qué sirve la Planificación Estratégica? 84

5.6.1.5 Proceso de la Planificación Estratégica 85
5.6.1.5.1 Análisis Externo 85
5.6.1.5.2 Análisis Interno 88
5.6.1.6 Plan Estratégico 94
5.6.1.6.1 Objetivo del Plan Estratégico 95
5.6.1.6.2 ¿Por qué hacer un Plan Estratégico? 95
5.6.1.6.3 ¿A qué interrogantes responde el hacer un Plan Estratégico? 96
5.6.2 Balanced Score Card 101
5.6.2.1 ¿Cuáles son los Beneficios del Balanced Score Card? 102
5.6.2.2 Perspectivas del Balanced Score Card 103
5.6.2.3 Componentes del Balanced Score Card 105
5.7 Metodología 106
5.7.1 Planteamiento del Plan Estratégico 106
5.7.1.1 Misión 106
5.7.1.2 Visión 106
5.7.1.3 Valores Corporativos 106
5.7.1.4 Objetivos Estratégicos 107
5.7.1.5 Slogan 107
5.7.1.6 Logotipo 108
5.7.1.7 Organigrama Estructural 109
5.7.1.8 Organigrama Funcional 110
5.7.2 Análisis Externo 113
5.7.2.1 Entorno Económico 113
5.7.2.2 Entorno Legal 115
5.7.2.3 El Mercado 116
5.7.2.4 La Competencia 117
5.7.2.5 El Cliente 118
5.7.2.6 Los Proveedores 119
5.7.3 Análisis Interno 120
5.7.3.1 La Rentabilidad 120

5.7.3.2 Las Finanzas 121
5.7.3.3 Marketing 124
5.7.3.4 Operaciones 124
5.7.3.5 Las Ventas 125
5.7.3.6 Tecnología 126
5.7.3.7 El Talento Humano 127
5.7.3.8 La Dinámica de la Organización 127
5.7.4 Conclusiones 129
5.7.5 Matriz F.O.D.A 132
5.7.6 Matriz de Estrategias 134
5.7.7 Desarrollo de Proyectos Enfocados a la Mejora de la Gestión Administrativa y Financiera 135
5.7.7.1 Proyecto Nº 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN BALCÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE COBROS INTERBANCARIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 135
5.7.7.1.1 Objetivo 136
5.7.7.1.2 Antecedentes 136
5.7.7.1.3 Desarrollo 137
5.7.7.1.4 Cronograma 143
5.7.7.1.5 Presupuesto 144
5.7.7.2 Proyecto Nº 2: PLANTEAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA 145
5.7.7.2.1 Objetivo 145
5.7.7.2.2 Antecedentes 146
5.7.7.2.3 Desarrollo 147
5.7.7.2.4 Cronograma 156
5.7.7.2.5 Presupuesto 157
5.7.7.3 Proyecto Nº 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA., SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DE

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA EN BASE AL PERFIL DE CARGO
158
5.7.7.3.1 Objetivo 158
5.7.7.3.2 Antecedentes 158
5.7.7.3.3 Desarrollo 159
5.7.7.3.4 Cronograma 191
5.7.7.3.5 Presupuesto 193
5.8 Enfoque del Plan Estratégico al BalancedScore Card 194
5.9 Balanced Score Card 195
5.10 Administración de la Propuesta 200
5.11 Previsión de la Evaluación 201

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 202
6.1 Conclusiones 202
6.2 Recomendaciones 203

BIBLIOGRAFÍA 204

ANEXOS 208

TABLA DE GRÁFICOS

CAPITULO I

Grafico 1.1 Árbol de Problemas 9

CAPITULO II

Grafico 2.1 Categorías Fundamentales 20

CAPITULO IV

Grafico 4.1 Entrevista Directivos Respuesta A 43

Grafico 4.2 Entrevista Directivos Respuesta B 45

Grafico 4.3 Entrevista Directivos Respuesta C 46

Grafico 4.4 Entrevista Directivos Respuesta D 47

Grafico 4.5 Entrevista Directivos Respuesta E 49

Grafico 4.6 Entrevista Directivos Respuesta F 50

Grafico 4.7 Entrevista Directivos Respuesta G 52

Grafico 4.8 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta A 53

Grafico 4.9 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta B 55

Grafico 4.10 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta C 56

Grafico 4.11 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta D 57

Grafico 4.12 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta E 59

Grafico 4.13 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta F 60

Grafico 4.14 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta G 62

Grafico 4.15 Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta H 63

Grafico 4.16 Encuesta Socios Respuesta A 64

Grafico 4.17 Encuesta Socios Respuesta B 65

Grafico 4.18 Encuesta Socios Respuesta C 67

Grafico 4.19 Encuesta Socios Respuesta D 68

Grafico 4.20 Encuesta Socios Respuesta E 69

Grafico 4.21 Encuesta Socios Respuesta F 70

Grafico 4.22 Encuesta Socios Respuesta G 71

Grafico 4.23 Encuesta Socios Respuesta H 73

Grafico 4.24 Verificación de la Hipótesis 76
Grafico 4.25 Resultado Verificación de la Hipótesis 77

CAPITULO V

Grafico 5.1 “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter 87
Grafico 5.2 “Modelo de la Cadena de Valor” de Porter 90
Grafico 5.3 Perspectivas del Balanced Score Card 103
Grafico 5.4 Logotipo 108
Grafico 5.5 Organigrama Estructural 109
Grafico 5.6 Tasa de Desempleo 114
Grafico 5.7 Tendencia del ROA y ROE 121
Grafico 5.8 Mapa de Ambato 124
Grafico 5.9 Cartera Promedio por Prestatario 126
Grafico 5.10 Evolución de la tasa de interés activa 126
Grafico 5.11 Flujograma 151
Grafico 5.12 Matriz Estratégica 194
Grafico 5.13 Balanced Score Card 195

TABLAS

CAPITULO III

Tabla 3.1	Población	40
Tabla 3.2	Socios	40
Tabla 3.3	Operacionalezación de la variable independiente	42
Tabla 3.4	Operacionalezación de la variable dependiente	43

CAPITULO IV

Tabla 4.1	Entrevista Directivos Respuesta A	45
Tabla 4.2	Entrevista Directivos Respuesta B	46
Tabla 4.3	Entrevista Directivos Respuesta C	48
Tabla 4.4	Entrevista Directivos Respuesta D	49
Tabla 4.5	Entrevista Directivos Respuesta E	50
Tabla 4.6	Entrevista Directivos Respuesta F	51
Tabla 4.7	Entrevista Directivos Respuesta G	52
Tabla 4.8	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta A	54
Tabla 4.9	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta B	55
Tabla 4.10	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta C	57
Tabla 4.11	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta D	58
Tabla 4.12	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta E	59
Tabla 4.13	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta F	60
Tabla 4.14	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta G	61
Tabla 4.15	Entrevista Funcionario y Empleados Respuesta H	63
Tabla 4.16	Encuesta Socios Respuesta A	64
Tabla 4.17	Encuesta Socios Respuesta B	65
Tabla 4.18	Encuesta Socios Respuesta C	67
Tabla 4.19	Encuesta Socios Respuesta D	68
Tabla 4.20	Encuesta Socios Respuesta E	69
Tabla 4.21	Encuesta Socios Respuesta F	70
Tabla 4.22	Encuesta Socios Respuesta G	71

Tabla 4.23 Encuesta Socios Respuesta H 73

CAPITULO V

Tabla 5.1 Matriz F.O.D.A 91
Tabla 5.2 Matriz F.O.D.A y Estrategias 93
Tabla 5.3 Organigrama Funcional 110
Tabla 5.4 Tasas de Crecimiento 121
Tabla 5.5 Análisis Vertical Balance 2010 122
Tabla 5.6 Calidad de la Cartera al 2010 122
Tabla 5.7 Indicadores Financieros 123
Tabla 5.8 Análisis Externo 129
Tabla 5.9 Análisis Interno 130
Tabla 5.10 Matriz F.O.D.A 132
Tabla 5.11 Matriz Ponderade del F.O.D.A 133
Tabla 5.12 Matriz de Estrategias 134
Tabla 5.13 Cronograma Proyecto Nº 1 143
Tabla 5.14 Presupuesto Proyecto Nº 1 144
Tabla 5.15 Manual de Procedimiento de Recuperación de Cartera 148
Tabla 5.16 Notificaciones 153
Tabla 5.17 Plantilla de Reporte de Notificaciones Vía Telefónica 154
Tabla 5.18 Plantilla de Reporte de Notificaciones Escritas 155
Tabla 5.19 Cronograma Proyecto Nº 2 156
Tabla 5.20 Presupuesto Proyecto Nº 2 157
Tabla 5.21 Perfil del Cargo: Cajero(a) 160
Tabla 5.22 Perfil del Cargo: Servicio al Cliente 161
Tabla 5.23 Perfil del Cargo: Jefe Administrativo y de RRHH 162
Tabla 5.24 Perfil del Cargo: Jefe Financiero 164
Tabla 5.25 Perfil del Cargo: Auxiliar de Crédito 166
Tabla 5.26 Perfil del Cargo: Jefe de Crédito 168
Tabla 5.27 Perfil del Cargo: Auxiliar de Contabilidad 170
Tabla 5.28 Perfil del Cargo: Contador 172

Tabla 5.29	Matriz Comparativa de Conocimientos	174
Tabla 5.30	Matriz Comparativa de Competencias	175
Tabla 5.31	Nomenclatura Equivalencia de Escala de Valores	176
Tabla 5.32	Matriz Real de Conocimientos	177
Tabla 5.33	Matriz Ideal de Conocimientos	178
Tabla 5.34	Matriz Ideal de Competencias	179
Tabla 5.35	Matriz Real de Competencias	180
Tabla 5.36	Referencia Planteamiento de la Necesidad de Capacitación	181
Tabla 5.37	Necesidades de Capacitación en Conocimientos	182
Tabla 5.38	Necesidades de Capacitación en Competencias	183
Tabla 5.39	Cronograma Proyecto Nº 3	191
Tabla 5.40	Presupuesto Proyecto Nº 3	193
Tabla 5.41	Perspectiva Financiera	196
Tabla 5.42	Perspectiva Procesos Internos	197
Tabla 5.43	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	198
Tabla 5.44	Perspectiva Clientes	199

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL BALANCED SCORE CARD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

1.2 Planteamiento del Problema

¿Cómo la inexistencia de un Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card puede incidir en la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.?

1.3 Contextualización

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los Ayllus de la cultura Inca

que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte de Argentina.

De igual modo, en las culturas del norte de América como la Azteca en México y las Juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

Estos valores son puestos en práctica a través de los Seven Rochdale Principles (los siete principios Rochdale).

Los principios de Rochdale para las sociedades cooperativas fueron los siguientes:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contado
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua.

En el ámbito de América Latina, las microfinanzas se van posesionando debido a que en algunas localidades de los territorios nacionales, ya se cuentan con instituciones especializadas para brindar servicios microfinancieros; el objetivo es dar acceso a los pobres y pequeños productores rurales y urbanos que no han contado con la oferta de este tipo de servicios de manera adecuada y de los métodos para el manejo de riesgos. El Estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas solamente a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937); el respectivo Reglamento se expidió un año más tarde. Durante la década de 1970 y 1980, unas pocas ONG, y el gobierno hicieron importantes esfuerzos por introducir al Ecuador al mundo de las microfinanzas, aunque sin mayores resultados. En el año 2007, la cartera de crédito a la microempresa, entregadas por las instituciones financieras privadas superó los $1.000 millones. A pesar del evidente crecimiento, el alcance de las microfinanzas aún dista de ser generalizado. El sector no ha logrado todavía plazos que permitan financiar inversiones con un capital más amplio y permitan a las microempresas manejar un capital sustentable y pagadero a mediano plazo.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, desde hace cinco décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresas, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas. Están constituidas por más de 2´000.000 de socios, brindando servicios financieros a quienes no han tenido

acceso al mercado financiero tradicional; ubicadas estratégicamente tanto en el sector urbano como rural a la largo y ancho de la Patria. Según datos obtenidos del reportaje del diario Hoy del 09 de junio del 2008, relata, que, luego de la crisis financiera que vivió el país en el año 1998, muchas Cooperativas de Ahorro y Crédito recibieron los ahorros de los socios que perdieron confianza en los bancos; a partir de ello, según datos del sector, el número de Cooperativas en el Ecuador crece anualmente un 15%.

El censo del año 2008 realizado por la Dirección Nacional de Cooperativas afirma que, existen 1221 Cooperativas de Ahorro y Crédito, ubicadas de la siguiente manera: Pichincha 404, Guayas 177, Tungurahua 117 y 523 en el resto del país. Nuestra provincia se encuentra en el tercer lugar, con el mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), siendo una provincia que cuenta con apenas 500.775 habitantes (datos preliminares Censo 2010 del INEC), esto se debe a que el organismo regulador (Dirección Nacional de Cooperativas, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social de cada provincia), no es tan exigente en cuanto a los requisitos para la creación, y tampoco brindan la orientación y capacitación necesaria para el manejo adecuado de cada organización.

Dentro de las cooperativas que más han proliferado en la provincia del Tungurahua, son las indígenas, que en su mayoría, no son manejadas adecuadamente, ni cumplen con el rol para las que han sido creadas, ya que funcionan como un negocio y enriquecimiento de pocos, transformándose en Bancos con nombres de Cooperativas.

Estas organizaciones en su mayoría no cuentan con una organización administrativa, financiera y económica adecuada, esto se debe a que no se realiza un estricto control y un grado de exigencia de cumplimiento aplicando la constitución y leyes que rigen al sistema cooperativo. Este crecimiento inequitativo, corre peligro por el temor que exista un corrido cooperativo y, se produzca un colapso financiero, ya que se parte de la aplicación de los principios: prudencia financiera, aplicación de riesgos, control de lavado de activos entre otras medidas que precautela una buena salud dentro del Cooperativismo.

Otro de los factores que se puede observar, es la disputa por ocupar puestos dentro del Gobierno Cooperativo, por parte de los socios, convirtiendo a la cooperativa en una plataforma política y de gobernabilidad anti democrática, ocupando pocas personas los altos puestos por muchos años, lo que no permite el crecimiento de las mismas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, parroquia Picaihua, nació con el ideal de ayudar a toda la gente de su pueblo, agremiándoles para que se dé la ayuda mútua. Hoy en día, la cooperativa cuenta aproximadamente 2500 socios, brindando un servicio de calidad, creando así la fidelidad en éstos.

Es muy importante que la organización cuente con un Plan Estratégico que definirá claramente el propósito de la organización y estableciendo metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., fue fundada el 15 de septiembre del 2004, con 22 socios fundadores, con una visión de atender las necesidades de los cooperados que se dedican a la agricultura, comercio formal, informal, artesanía entre otras actividades. El capital social inicial fue de $3.000,00 (tres mil dólares americanos), mismo que ha cumplido con las normativas legales que rigen a este tipo de organizaciones.

En la actualidad la presidencia y dirección recae en el Sr. Luis Aurelio Sánchez. Como presidente, su misión es trabajar para el crecimiento sustentable y sostenible, en base a una mejor administración de la Cooperativa; implementando herramientas administrativas, financieras y económicas que permita tener un mejor control, capacitar al personal, y lo más importante tener un buen capital de trabajo para satisfacer las necesidades de los socios. El Sr. Galo López cumple el rol de presidente del Consejo de Vigilancia, cuya función es vigilar que los recursos de la Cooperativa sean utilizados correctamente. La secretaria de la institución es la Sra. Nancy del Pilar Jijón.

En el plano operativo, cumple la función de representante legal el Sr. Hugo Ortiz; además, de los cargos ya mencionados, la Cooperativa cuenta con un Jefe de Crédito, Contadora General, Auxiliar Contable, Auxiliar de Créditos, Cajera y dos Asistentes de Servicio al Cliente. Podemos observar que el 50% del personal es femenino, con lo que se cumple la inclusión de la mujer en la actividad productiva.

La cartera de crédito al 31 de diciembre del 2010, es de $1.571.220,76 (un millón quinientos setenta y un mil doscientos veinte dólares americanos con setenta y seis centavos), dedicándose la mayor parte de la cartera a créditos de consumo, y menor proporción a microcréditos y créditos comerciales.

En el caso de evidenciar el problema, la inexistencia del Plan Estratégico da a notar que no existe un horizonte claro sobre el futuro de la Cooperativa, ya que no posee las herramientas administrativas, orientadas al alcance de metas. En este caso la visión futurista a alcanzar no está definida, y la misión que debe cumplir no se refleja el día a día.

La Cooperativa, no posee un estructura interna administrativa, en la que se empleé estrategias y metas; por lo que, internamente se puede observar la desorganización, debido a que las funciones no están definidas correctamente; por lo que, se emplea tiempos ociosos en la productividad de la empresa.

En cuanto a programas, proyectos a corto, mediano y largo plazo no están estipulados, justamente por la falta de una planeación estratégica. En cuanto al posicionamiento en el mercado, se ha dado sin un estudio técnico, en donde no se ha identificado los clientes potenciales, ni se ha establecido un nicho de mercado; por lo que, no se ha podido aplicar un plan de marketing adecuado para crecer en membrecía. Sin dejar a un lado lo expuesto anteriormente, se puede manifestar que los clientes están dentro de un segmento medio, medio bajo, dedicados a la agricultura, empleados públicos, pequeños artesano, entre otros que confían en la institución.

1.4 Análisis Crítico

1.4.1 Análisis

No cuenta con una estructura organizacional interna adecuada, es decir organigrama estructural y funcional de la cooperativa, definición clara de la misión, visión, objetivos y metas con las cuales, debe regirse la cooperativa, inexistencia de los manuales de funciones con los que cada departamento y su respectivo responsable, debe regirse para el cumplimiento de sus funciones dentro de la institución y así poder medir la eficiencia y eficacia de cada uno de los empleados.

La falta de una estructura organizacional tiene por consecuencia la inexistencia de un control de los empleados; es decir, no podemos medir el desempeño de los empleados ni de la institución, ya que no se cuenta con herramientas administrativas adecuadas como son los indicadores que ayudaran a controlar y de esta manera mejorar para poder cumplir los objetivos planteados.

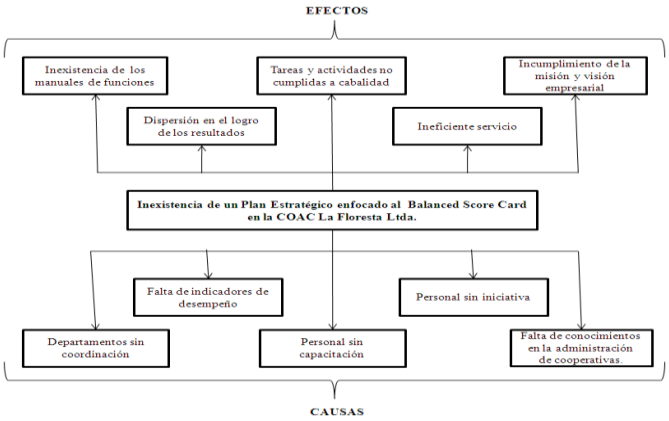
La Cooperativa cuenta en la actualidad con 8 personas en la oficina matriz, los cuales, no poseen mucha experiencia en lo que se refiere a trabajo en instituciones financieras; es decir, en Cooperativas de Ahorro y Crédito; por lo que, es indispensable incrementar programas de capacitación, dependiendo de la necesidades que tenga cada trabajador dentro de su departamento, para que de esta manera los empleados, cumplan a cabalidad con todas sus tareas y/o actividades.

La iniciativa que cada empleado debe tener dentro de cualquier trabajo que realice, es indispensable; por lo que, cada jefe debe implementar programas de motivación a sus empleados para que mejoren su desempeño dentro de la empresa y, así contar con un mejor servicio hacia los clientes.

El manejo inadecuado que se ha venido llevando a cabo dentro de la cooperativa, ha sido principalmente causado por la falta de los conocimientos suficientes de cómo se debe administrar correctamente una empresa de este tipo, ya que en sus inicios la organización fue formada tan solo como una caja de ahorro para ayuda mútua de sus integrantes, debido a su crecimiento poco a poco, tomó ya forma de cooperativa de ahorro y crédito, de esta manera es entonces que como institución no se ha definido con claridad la misión y visión; por lo que, no se puede proyectar su funcionamiento a futuro.

1.4.2 Árbol de Problemas

GRAFICO 1.1



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2010)

1.4.3 Prognosis

Si la cooperativa no cuenta con un Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card, no podrá alcanzar las metas propuesta, ya que no contara con una administración óptima, tanto del recurso humano como del recurso económico; no se generará proyecto que cubra la necesidad de la Cooperativa, no se podrá ir evaluando la gestión, metas, ya que no existiría un punto de partida. Los empleados no brindarán un servicio que cumpla las necesidades de los socios, ya que no existe una cultura organizacional. Todo esto, acarrearía que la cooperativa no tenga un crecimiento sostenido y controlado, corriendo el riego de cerrar su atención al público.

1.4.4 Delimitación

1.4.4.1 Delimitación del Contenido

Campo

Administración de Empresas.

Área

Administración Financiera.

Aspecto

Planificación Estratégica – Balanced Score Card

1.4.4.2 Delimitación Espacial

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Picaihua, área de Planificación, Winstong Churchill y Martin Luther King.

1.4.4.3 Delimitación Temporal

El estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta "Ltda., se llevo a cabo del 01 de abril al 31 de septiembre del 2010, tiempo en el que se concluyo el desarrollo del proyecto y se dio solución al problema planteado.

1.5 Formulación del Problema

¿Cómo la inexistencia de un Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card puede incidir en la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., de la Parroquia Picaihua en el año 2010?

1.6 Preguntas Directrices

- ¿Qué es un Plan Estratégico y cómo se maneja dentro de las organizaciones?

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del Plan Estratégico como herramienta de trabajo dentro de las organizaciones?
- ¿Cuáles son las diferencias y similitudes del Plan Estratégico y el Balanced Score Card?
- ¿Cuál es el uso adecuado del Plan Estratégico y el Balanced Score Card dentro de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los resultados que se obtiene en las organizaciones con la aplicación de un Plan Estratégico y el Balanced Score Card?

1.7 Justificación

La falta de un plan estratégico que viabilice una adecuada gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., ha originado que sus socios pierdan la confianza y fidelidad en la institución: de igual manera, el inadecuado manejo administrativo a desencadenado que la Cooperativa, no presente oportunamente los informes a las entidades de control, que rigen el sistema Cooperativista; y, el incorrecto manejo financiero a originado pérdidas económicas.

Con la generación de un plan estratégico, enfocado al balanced score card, la Cooperativa tendrá herramientas administrativas, mismas que servirán como guía para su funcionamiento, y ayudará al empleado a desarrollar de una manera ordena y

eficiente sus actividades diarias. De esta manera se velará por el crecimiento de la Cooperativa.

Desde el punto de vista teórico, se posee toda la información académica adecuada para abordar el tema; de la misma manera, se tiene toda la accesibilidad a la información de la Cooperativa.

La metodología utilizada fue la investigación de campo, bibliográfica documentada; así mismo, se aplicó encuestas a los miembros del gobierno cooperativo y socios, también, se realizaron entrevistas al personal operativo.

El presente trabajo fue factible, ya que existió la predisposición y colaboración de la investigadora y de los miembros que conforman la cooperativa (directivos, funcionario y empleados); con el trabajo en equipo se puedo determinar la imperiosa necesidad de diseñar el Plan Estratégico para la Cooperativa como una herramienta fundamental para la mejorar su Gestión Administración y Financiera.

1.8 Objetivos

1.8.1 General

Generar un Plan Estratégico, enfocado a la Gestión Administrativa y Financiera para aplicar el Balanced Score Card en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

1.8.2 Específicos

- Realizar un diagnostico situacional para aplicar el Balanced Score.
- Diseñar un Plan Estratégico, a través de la aplicación de herramientas Administrativas Financieras para aplicar el Balanced Score Card.
- Proponer un Plan Estratégico, a través de la aplicación de la técnica participativa para establecer el Balanced Score Card.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la investigación realizada por la autora SÁNCHEZ, Valentina, desarrollada en el año 2008, con el tema denominada "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN EL ÁMBITO INTERNO DE LA AGENCIA DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. EN LA CUIDAD DE AMBATO", que reposa en la biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, concluye:

- El plan de acción es un componente fundamental de una planeación estratégica, ya que es la guía a seguir para poder cumplir con los objetivos y estrategias establecidas en la misma.
- Dentro del plan de acción desarrollado se establecieron las actividades a desempeñarse, los posibles problemas que se puedan dar y las soluciones que se puedan tomar.

En el proyecto de grado de la autora CIFUENTES, Rosario, desarrollada en el año 2002 con el tema "POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO FINANCIERO AHORRO PROGRAMADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y VIVIENDA

"LA MERCED" LTDA. EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", que reposa en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, donde los Capítulos I y II manifiestan:

Objetivos:

- Determinar el grado de satisfacción de los usuarios de servicios bancario y cooperativo de las entidades instaladas en la localidad.
- Identificar la predisposición que tienen las personas al ahorro.
- Conocer cuáles son los medios más eficientes de publicidad que se puedan aprovechar para dar a conocer el servicio.
- Recopilar información para determinar la demanda, oferta y demanda insatisfecha.
- Determinar la Demanda Potencial que estará dispuesta al nuevo servicio de Ahorro Programado

Conclusiones:

- Con el interés atractivo en los planes de Ahorro se logrará fomentar en el socio el hábito de ahorro.
- Con una innovación constante en los servicios se logrará atraer al socio.
- Con una buena segmentación de mercado se logra conocer las necesidades existentes en el medio.
- Al fomentar la publicidad interna se logra que a través del conocimiento que tiene el asociado esté sea fuente de información externa.

Recomendaciones:

- Se recomienda utilizar las estrategias de marketing ya que permitirán alcanzar el posicionamiento del Servicio Financiero del Ahorro Programado.
- Para alcanzar la excelencia en el servicio y atención se recomienda implementar políticas de dinámica laboral, motivación del personal y capacitación permanente.
- Con una información adecuada y constante de los servicios que ofrece la Cooperativa se logrará la identificación del socio con éstos.
- Para conocer las necesidades del Mercado se recomienda la creación del Dpto. del Servicio al Cliente.

En la tesis que reposa en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato con tema "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA SAC- AIET LTDA" los Señores CHANGO G., GACES L., GUERRERO A., HIDALGO A., NINACURI L., PAREDES N., PERICHE declaran:

Objetivos General:

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC-AIET Ltda. Con la finalidad de identificar el Análisis Situacional y plantear propuestas básicas de solución que le permita proyectarse con mejor visión hacia el futuro.

Objetivos Específico:

- Determinar un marco de referencia fortalecido con los fundamentos básicos de la Planificación Estratégica para que dentro de ese entorno se desarrolle el contenido alcances de la materia.
- Realizar un análisis situacional en sus ámbitos interno y externo para identificar los aspectos positivos y negativos que sean del caso, y a la vez que puedan ser valorados en términos cualitativos y cuantitativos.

Conclusiones:

- La Planificación logró definir que se debe hacer, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo y cuáles serán los resultados a obtenerse dentro del presente estudio.
- Permite poner en marcha la aplicación del Plan Estratégico una plataforma estratégica que involucre y defina los principios corporativos y unidades funcionales de la organización.

Recomendación:

- Recomendamos la aplicación práctica del Plan Estratégico para la Cooperativa SAC-AIET LTDA, con el fin de mejorar la Situación Actual de la institución en post del desarrollo empresarial.

En la Tesis de grado, los autores PAREDES Nancy, ESPINDOLA Milton, desarrollada en el año 2003, con el tema “ANALISIS SITUACIONAL DEL MARKETING EN LA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA. Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO", que reposa en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, donde El Capítulo VI manifiesta:

Objetivos Financieros:

- Lograr una fuerte movilización de ahorros como fuente principal de financiamiento del activo total.
- Incrementar selectivamente la membrecía con usuarios que tengan capacidad de ahorro.
- Lograr una mayor utilización de servicios de depósitos por parte de los usuarios.
- Mantener un nivel de usuarios que permitan alcanzar las metas de captaciones.
- Ser más eficiente y oportunos en la concesión y recuperación de los créditos otorgados.
- Controlar la generación de gastos para mantener niveles manejables en relación al promedio de los activos.
- Tener un nivel de capacitación adecuado para mejorar la productividad de los empleados, directivos y socios.

Objetivos de Marketing:

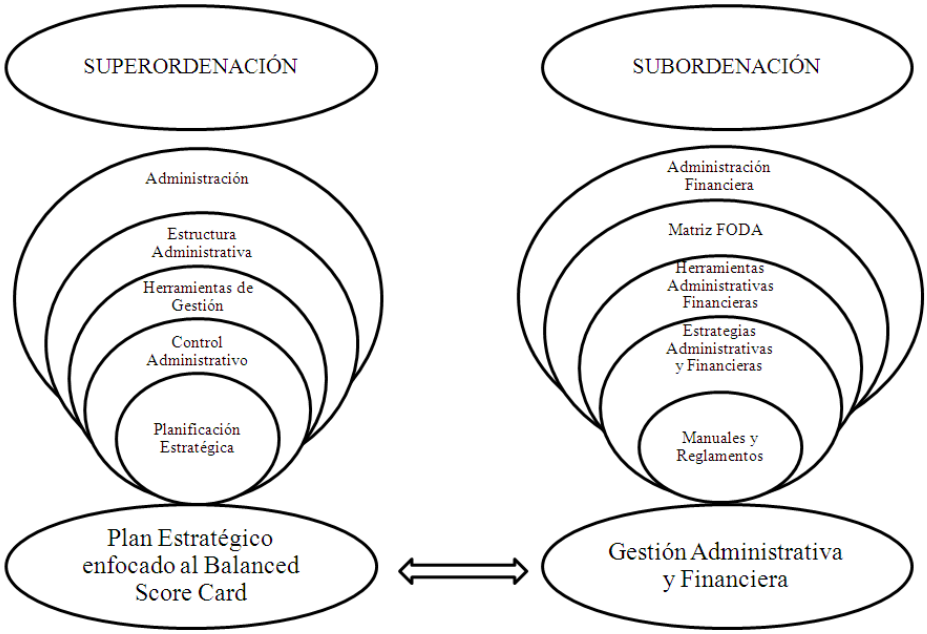
- Mejorar la imagen corporativa para obtener una mayor aceptación de los socios de la cooperativa Ambato, Riobamba y Latacunga.
- Impulsar el uso intensivo de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Consolidar la orientación de la cooperativa hacia el marketing.

- Alcanzar el crecimiento y el desarrollo de la cooperativa en la región central.
- Capacitar al personal en el área de Marketing.
- Posicionar a la cooperativa como la mejor opción para satisfacer las necesidades de los usuarios, en las mejores condiciones financieras y de protección de su dinero.
- Lograr una mejor atención a los clientes externos.
- Investigar los medios de apoyo publicitario mas convenientes para mejorar la eficiencia de la comunicación publicitaria.
- Mejorar el sistema de comunicación interno y externo.
- Alcanzar el segundo lugar en el mercado regional.
- Incrementar en la conciencia del socio respeto a la cooperativa.
- Ofrecer nuevos productos / servicios en base a una investigación previa de mercado.
- Al convertirse en Banco entregar servicios inherentes al sector Bancario.
- Valorar la utilización de los productos o servicios.
- Captar una mayor cantidad de ahorros ofreciendo incentivos acordes con las políticas internas de la cooperativa.
- Ofrecer productos promocionales de la cooperativa.

Se ha tomado estos antecedentes investigativos porque los objetivos perseguidos por los investigadores, corresponden al área en el que se desenvuelven los problemas, son similares a los del presente proyecto de investigación.

2.2 Categorías Fundamentales

GRAFICO 2.1



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2010)

2.2.1 Superordenación

2.2.1.1 Administración

Según, **CABRERA, Elibeth. (2006, del Sitio Web: http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-el_concepto_de_administracion/11860-2)**: "La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones

bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio".

Según; **AMADOR, Juan Pablo. (2008, del Sitio Web: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/):** "La administración de empresas, es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"

Según, **Promonegocios.net. (2008, del Sitio Web: http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html):** "La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz".

2.2.1.2 Estructura Administrativa

Según, **MIRANDA, Francisco (2007: 35). "Introducción a la Gestión de la Calidad: Ciclo de Deming",** establece:

1. **Planificar:** Implica identificar las metas de la organización, definir las estrategias necesarias para su logro y especificar la estructura necesaria para integrar y coordinar las actividades.

2. **Hacer:** Implica ejecutar los procesos definidos en el paso anterior y documentar las acciones realizadas.
3. **Controlar:** Pasado un periodo de tiempo previsto se recopilan datos de control con el fin de analizar, y compararlos con los objetivos y especificaciones iníciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada, paralelamente es necesario documentar las conclusiones.
4. **Actuar:** Esta fase implica modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iníciales, esto a la vez conlleva a incluir nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior, siempre documentando el proceso.

2.2.1.3 Herramientas de Gestión

Benchmarking

Según, **KERNS, David. (2002, del Sitio Web: http://benchmarking.galeon.com/definicion.html):** "Benchmarking, es el proceso continuo de medir productos , servicios y practicas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

Calidad Total

Según, **GUAJARDO, Edmundo (2003: 72). "Calidad Total",** establece: "La calidad total; desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, útil y satisfactorio para el consumidor".

2.2.1.4 Control Administrativo

Según, **STONER, James y Otros (2006: 610). "Administración",** establece: "El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

2.2.1.5 Planificación Estratégica

Según, **KOTLER, Philip (1999: 54). "El Marketing según Kotler: Como crear ganar y dominar los mercados",** establece "La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo".

Según, **ABASCAL, Francisco (2004: 219). "Como se hace un Plan Estratégico: LA Teoría del Marketing Estratégico",** establece: "Proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos".

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 23). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "La planificación estratégica es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos".

2.2.1.6 Plan Estratégico

Según, **SAINZ, José María (2003: 25). "El Plan Estratégico en la Práctica",** establece:

Concepto:

"Documento formal en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia de la misma, durante un período de tiempo, que generalmente oscila entre 1 y 5 años para de esta manera controlar el comportamiento de la organización"

"Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la organización. Es manifiesto porque especifica políticas y líneas de actuación para conseguir esos objetivos.

Finalmente, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa".

Puntos Principales:

- Objetivos: es un hecho que no depende directamente de la organización, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar mas plazo para conseguirlo.
- Políticas: es una conducta que marca a la organización, y sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.
- Acciones: es un hecho que depende directamente de la organización, y generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Etapas:

1. Análisis y diagnostico de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización y las condiciones en las que desempeña.
2. Declaración de objetivos corporativos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales.
3. Estrategias corporativas y planes de acción: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las organizaciones para responder a las necesidades del mercado,

para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

4. Seguimiento: permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
5. Evaluación: permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

Lineamientos:

- Misión: Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.
- Visión: Ambición de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.
- Valores: Son aprendizajes, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines.
- Principios: Aspectos operativos que regulan el accionar de la organización, que se constituyen en la base de las convicciones de actuación operativa.

2.2.1.7 Balanced Score Card

Según, **RUIZ, Ronald (2007: 2). "Dirección Empresarial Asistida: Como Alinear Estratégicamente su Organización",** establece:

Concepto:

"Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto".

Perspectivas:

- Perspectiva Financiera: qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento que debe alcanzar para maximizar el valor de los socios.
- Perspectiva del Cliente: como debe satisfacer a los socios para alcanzar los objetivos financieros.
- Perspectiva del Desarrollo Interno: cual debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades de los socios.
  - Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: que se debe hacer para aprovechar los potenciales.

2.2.2 Subordenación

2.2.2.1 Administración Financiera

Según, **ORTEGA, Alfonso. (2009, del Sitio Web: http://articulosfinanzas.blogspot.com/):** "La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los

aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena administración financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores".

Según, **MONTALVO, Oscar G. (2009, del Sitio Web: http://es.scribd.com/doc/50053880/Concepto-de-administracion-financiera):** "La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: La Inversión, El financiamiento y La Administración de los Activos. Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serian los tres antes mencionados".

2.2.2.2 Matriz FODA

Según, **DÍAZ, Fernando (2005: 107). "Análisis y Planeamiento",** establece: El análisis F.O.D.A., es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Oportunidades y Amenazas: son los factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen a logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones que dificultan alcanzar esa visión.

Fortalezas y Debilidades: las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 25). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo

debilidades generan estrategias adaptivas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias defensivas.”

2.2.2.3 Herramientas Administrativas y Financieras

Ratios Financieros

Según, **GONZÁLEZ, José Pedro. (2000, del Sitio Web: http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios):** “Los ratios financieros, son la relación de dos cifras de los estados e informes financieros de la empresa con el propósito de formarse una idea del comportamiento de la empresa ya que proveen información que permitirán tomar decisiones en relación con los objetivos de la empresa y de esta manera tener un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financiero”.

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos:

- De liquidez.
- De endeudamiento o solvencia.
- De rentabilidad.
- De gestión u operativos

Valor Económico Agregado – EVA

Según, **ACUÑA, Gustavo. (2001, del Sitio Web: http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm):** "El Valor Económico Agregado, se lo aplica cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente, es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar".

Valor Actual Neto – VAN

Según, **ROMBIOLA, Nicolás. (2010, del Sitio Web: http://inversionenfondos.com.ar/tir-van/):** "El Valor Actual Neto, es la diferencia entre el valor actual de los ingresos esperados de una inversión y el valor actual de los egresos que la misma ocasione; al ser un método que tiene en cuenta el valor tiempo de dinero, los ingresos futuros esperados, como también los egresos, deben ser actualizados a la fecha del inicio del proyecto".

2.2.2.4 Estrategias Administrativas y Financieras

Según, **GONZÁLEZ, Juan. (2005, del Sitio Web: http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf):** "Las estrategias financieras, son la ejecución competente de una estrategia bien concebida no solo es la recta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa".

Según, **CHANDLER, Alfred. (2009, del Sitio Web: http://www.iberfinanzas.com/index.php/C/Chandler-Alfred-D.-Jr.html):** "Estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas".

Según, **RONDA, Guillermo. (2002. Del Sitio Web: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm):** "La estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión; es decir el plan general que se traza una empresa para cumplir con los objetivos, y así, ejecutar su misión".

2.2.2.5 Manuales y Reglamentos

Según, **ROJAS, José Francisco. (2003, del Sitio Web: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tecplajfrz.htm):** "Los

manuales y reglamentos, constituyen folletos, libros, carpetas, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".

Según, **GUERRERO, Julia. (2009, del Sitio Web: http://www.monografias.com/trabajos81/metodologia-desarrollar-trabajo-sistemas/metodologia-desarrollar-trabajo-sistemas2.shtml):** "El manual presenta sistemas y técnicas especificas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

2.2.2.6 Gestión Administrativa

Según, **LEON, Carlos. (2010, del Sitio Web: http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm):** "La gestión administrativa, es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión"

2.2.2.7 Gestión Financiera

Según, **NÚÑEZ, Paulo. (2008, del Sitio Web: http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm):** "La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros".

2.3 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo se fundamenta con el paradigma Crítico-propositivo por los siguientes aspectos:

Desde el punto de vista epistemológico se podrá contar con fuentes de información científico teórico que ayudará a definir y conceptualizar las variables independiente y dependiente, llegando a obtener todo un conjunto de teorías que sostendrán el proyecto de investigación.

Desde el punto de vista ontológico, siendo una ciencia que estudia los diferentes cambios que se dan en las empresas, esta investigación podrá estudiar la evolución del problema a través de la teoría, para analizar y lograr proponer soluciones.

Desde el punto de vista axiológico se tendrá presente los valores de institución como son:

- Honestidad.
- Seriedad.
- Cumplimiento.
- Transparencia.
- Ética profesional.
- Valorar los esfuerzos.

Como investigador, se aplicará la honestidad, el presente trabajo es un trabajo único.

La metodología investigativa aplicarse, está de acuerdo al enfoque, ya que se valdrá de la información primaria y secundaria, a través de la recolección aplicando encuestas y entrevistas, desarrollando la lectura científica.

2.4 Hipótesis

El Diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card, mejorará la Gestión Administrativa y Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., de la Ciudad de Ambato.

2.4.1 Unidades de Observación

- Consejo de Administración
- Comité de Vigilancia.
- Gerente General
- Personal de la Cooperativa
- Socios

2.4.2 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis

2.4.2.1 Variable Independiente

Diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card

Indicadores:

- Eficiencia.

- Eficacia.
- Efectividad.

2.4.2.2 Variable Dependiente

Gestión Administrativa y Financiera

Indicadores:

- Indicadores de Gestión

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El enfoque que se le dió a la presente investigación fue cuali–cuantitativo porque el trabajo es participativa y humanista, se aplicaron encuestas, entrevistas, y otras herramientas técnicas administrativas, y todas ellas participan en la búsqueda de la solución. Etnográfica, porque el proyecto se limita a los habitantes de Picaihua. Interna, porque es de interés tanto para la institución involucrada en el problema como para el investigador.

La investigación también cuenta con un enfoque cuantitativo, también conocido como: normativo, porque se basa en normas, reglas y leyes, debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., es una institución que brinda servicios financieros para satisfacer las necesidades de sus socios y potenciales clientes.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Para realizar el trabajo de investigación, se utilizó la modalidad biográfica documental ya que para su ejecución se centró en información ya existente basada en: libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc., con la finalidad de que la información se centre en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.2.2 Investigación de Campo

El trabajo de investigación se realizó en el lugar de los hechos, y es por eso que también se utilizó la investigación de campo, porque a través del contacto directo con los involucrados en el problema, se recolectó la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa y se conoció el problema objeto de estudio.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación contó con tres niveles de investigación, que a continuación se detalla el argumento de cada uno de ellos.

El trabajo de investigación partió desde la investigación exploratoria, porque permitió encontrar el problema a investigar, y ayudó al planteamiento del problema de investigación, a través del sustento teórico.

En un segundo nivel de investigación fue el descriptivo. Esta investigación describió el problema en estudio en su contexto circunstancial, temporal, y espacial.

Y el tercer nivel de investigación el correlacional, porque examinó la relación entre las variables, y a su vez permitió medir estadísticamente la influencia de las mismas, es decir la consecuencia que tiene entre el plan estratégico y el Balanced Score Care.

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

3.4.1 Entrevista

Se aplicó la técnica de la entrevista, ya que de esta manera se pudo obtener una comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

3.4.2 Encuesta

Se manejó la técnica de la encuesta, ya que ésta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica sobre el tema propuesto.

3.4.3 Población y muestra

"Una población es un conjunto de todos los elementos que son estudiados, acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones". Levin & Rubin (1996).

Se estudio como Población a los Directivos, Funcionarios y Empleados ya que en su número son 15 integrantes, a los cuales se aplicó la entrevista para la obtención de la información la cual posteriormente fue tabulada y analizada.

TABLA 3.1

POBLACIÓN

CARGO	**Nº**
Directivos	6
Funcionario	1
Empleados	8
Total	**15**

Fuente: COAC "La Floresta". (2011)

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996).

Se obtuvo una Muestra de los socios, ya que es un número bastante considerable, a los cuales se aplicó una encuesta, para la obtención de la información la cual posteriormente fue tabulada y analizada.

TABLA 3.2

SOCIOS

Activos	**1117**
Inactivos	751

Retirados	162
Total	**2030**

Fuente: COAC "La Floresta". (2011)

El Cálculo de la Muestra, se tomó de los socios activos que en número llegan a los 117, al 31 de Diciembre del 2010.

Formula:

$$n = \frac{N}{\varepsilon^2(N-1)+2}$$

Donde:

n tamaño maestral

N población

ε error de muestreo

Desarrollo:

$$n = \frac{1117}{((0.07)^2 * (1117-1))+2}$$

Resultado:

n = 143

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

TABLA 3.3

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítem	Técnica
PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL BALANCED SCORE CARD	Misión Visión Objetivos	Difusión de la Misión Visón Objetivos	¿Conoce Ud. la misión, visión y objetivos que persigue la Cooperativa?	Encuesta dirigido a los socios
El Plan Estratégico es una herramienta que ayuda a definir el camino que debe seguir una determinada empresa, con lo que conseguirá alcanzar y cumplir sus metas y objetivos propuestos.	Perspectiva Financiera	Rentabilidad Económica	¿Cada qué tiempo informa los resultados la Cooperativa?	Entrevista dirigido a directivos
El Balanced Score Card, es un modelo de planificación dinámica que ayuda a medir	Perspectiva de los Socios	Nuevos Servicios	¿Qué nuevos servicios debería implementar la Cooperativa?	Encuesta dirigido a los socios
				Entrevista dirigido a directivos
			¿Con que instrumentos	Entrevista dirigido a

mediante los indicadores que tanto se ha cumplido o no las metas y objetivos propuestos por una empresa.	Perspectiva de Procesos Internos	Desarrollo de Procesos	administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?	directivos, funcionario y empleados
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Personal Capacitado	¿Conoce Ud. claramente las funciones determinadas que debe cumplir en la Cooperativa?	Entrevista dirigido a directivos, funcionario y empleados

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

TABLA 3.4

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítem	Técnica
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		Nivel de capacitación al empleado	¿Conoce claramente sus funciones que debe cumplir en la Cooperativa?	
Gestión Administrativa, se basa en las acciones mediantes las cuales los directivos desarrollas sus actividades y así poder cumplir con el proceso	Gestión Administrativa		¿Qué aspectos se deberían mejorara en la cooperativa?	Entrevista dirigido a los empleados

administrativo.		Eficiencia Administrativa		
Gestión Financiera, es el proceso de conseguir mantener y utilizar el dinero de las empresas siempre encaminado al cumplimiento de los fines creados.	Gestión Financiera	Información Financiera	¿Qué tipo de información financiera a difundido la Cooperativa?	Entrevista dirigido a directivos y Encuesta dirigido a los socios
		Eficiencia Financiera	¿Por qué razón confía en la Cooperativa?	Encuesta dirigido a los socios

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo, se presenta los resultados obtenidos y su respectiva interpretación de los datos obtenidos, es importante señalar que la recolección de la información es de fuentes primarias, ya que se utilizó técnicas como la entrevista y la encuesta a través de la modalidad de cuestionario, el primero dirigido a los directivos, el segundo dirigido al funcionario y empleados y el tercero dirigido a los socios.

Después de recolectar la información, se procedió a analizar y organizarlos para matemáticamente cuantificarlos, y así se pudo obtener las conclusiones que sustentaran la propuesta del presente proyecto investigativo.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

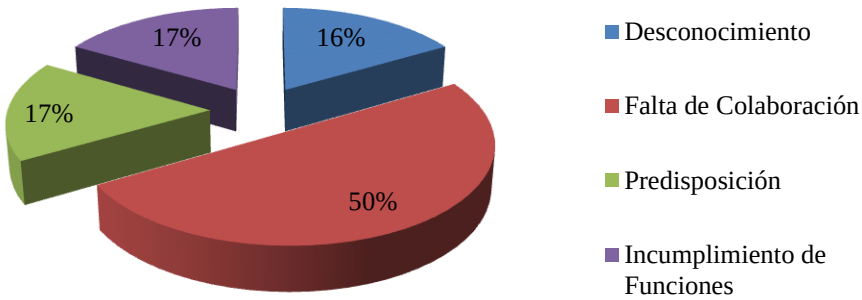
A. ¿Por qué razón el Gobierno Cooperativo con la Administración no han planteado un Plan Estratégico para la Cooperativa?

TABLA 4.1

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desconocimiento	1	16%
Falta de Colaboración	3	50%
Predisposición	1	17%
Incumplimiento de Funciones	1	17%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.1



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de los Directivos, afirman que la falta de colaboración es la razón principal, por la cual, no se ha planteado un plan estratégico en la Cooperativa, un 17% dice ser la predisposición, al igual que el incumplimiento de las funciones y el 16% el desconocimiento.

ANÁLISIS

De acuerdo al 50% de los Directivos de la Cooperativa, la falta de colaboración de se ha convertido, en el factor fundamental de la inexistencia de un plan estratégico, mismo que orienta al trabajo y mejora continua de las personas encargadas de la operación de la Institución.

.

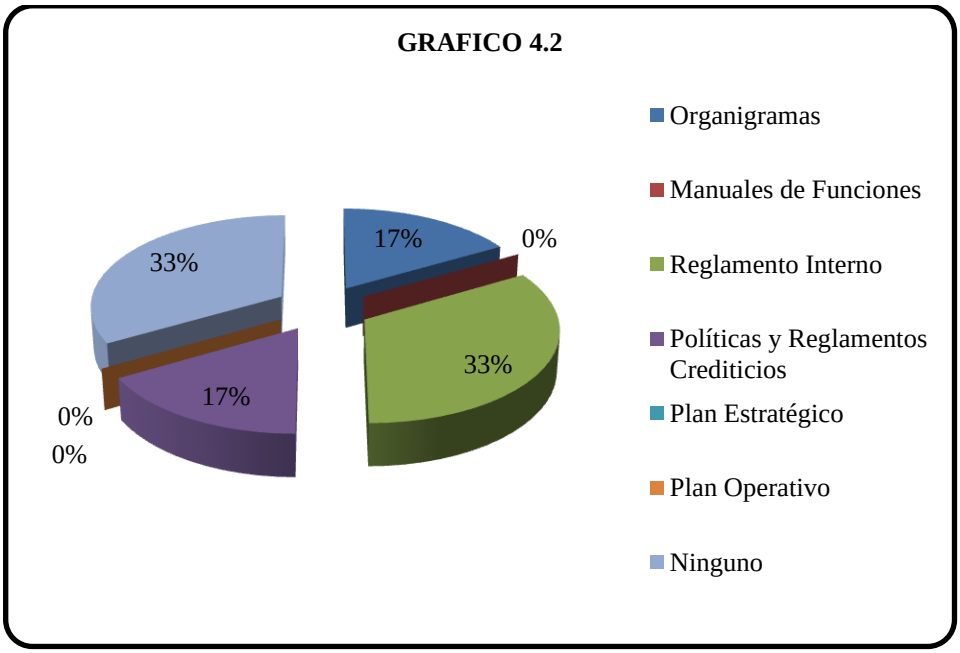
B. ¿Con qué instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?

TABLA 4.2

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Organigramas	1	17%
Manuales de Funciones	0	0%
Reglamento Interno	2	33%
Políticas y Reglamentos Crediticios	1	17%
Plan Estratégico	0	0%
Plan Operativo	0	0%
Ninguno	2	33%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.2



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

Un 33% de los directivos, considera que la Cooperativa no cuenta con ningún instrumento administrativo, respuesta compartida, con la opción del reglamento interno, y un 17% considera que instrumentos administrativos con que cuenta la Cooperativa son: el organigrama y políticas y reglamentos crediticios.

ANÁLISIS

Existen una respuesta compartida, de un 33% de los directivos, unos afirman que la Cooperativa; no cuenta con ningún instrumento administrativo y otros afirman que existe un manual interno; esto se debe a la falta de comunicación dentro de la Cooperativa ya que, si existe un manual interno, pero no se lo aplica en el desarrollo de las funciones.

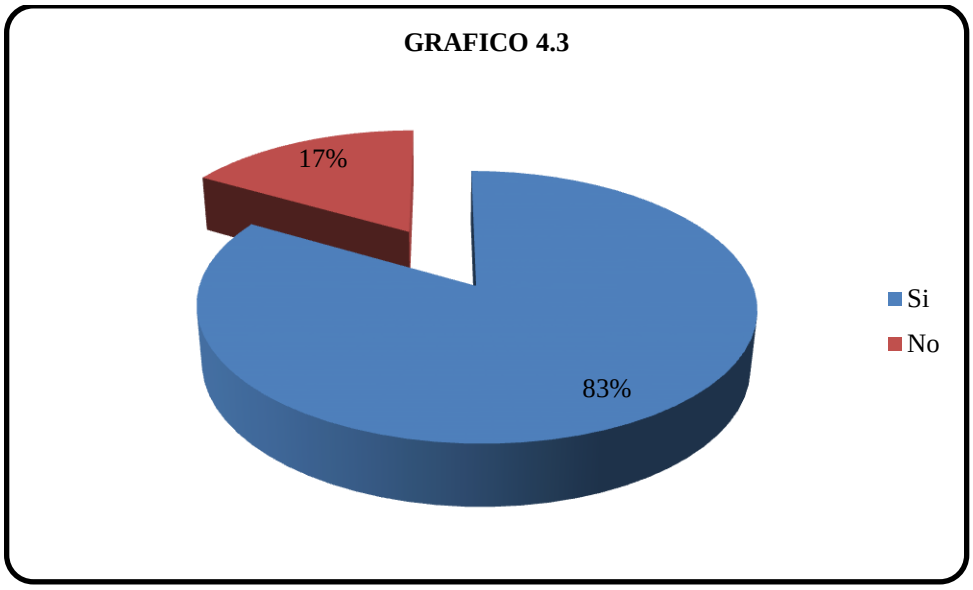
C. ¿Usted está de acuerdo con la Gestión Económica y Financiera de la Cooperativa?

TABLA 4.3

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.3



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 83% de los directivos, están de acuerdo con la gestión económica y financiera de la Cooperativa, y tan solo un 17% se mantiene en desacuerdo.

ANÁLISIS

De acuerdo al 83% de directivos, se nota un reconocimiento favorable a las operaciones que la cooperativa, económica y financieramente, que se ha venido ejecutado hasta el momento.

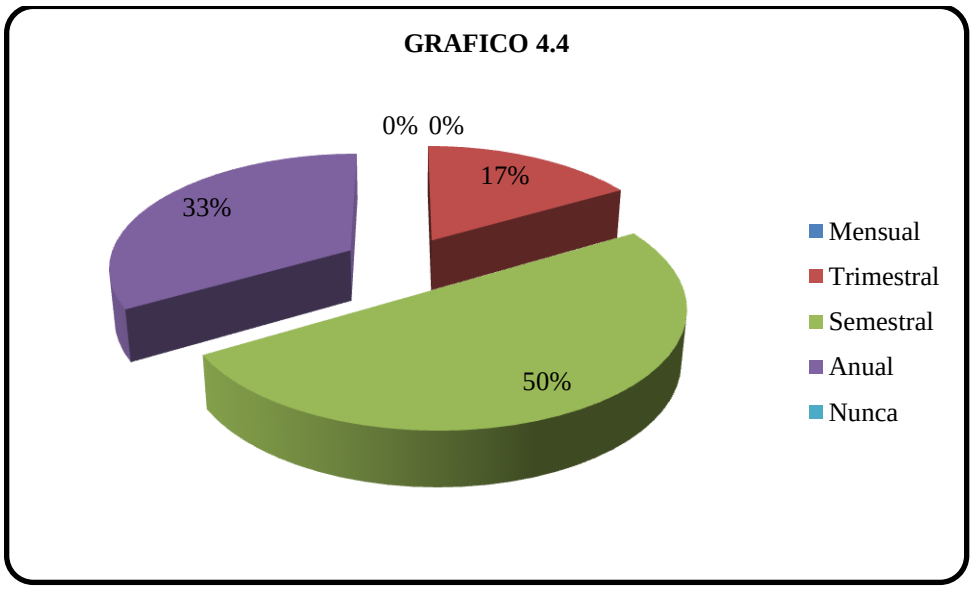
D. ¿Cada qué tiempo conoce usted los resultados económicos de la Cooperativa?

TABLA 4.4

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	1	17%
Semestral	3	50%
Anual	2	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.4



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de los directivos, dicen tener conocimiento de los resultados económicos y financieros de la Cooperativa cada 6 meses, el 33% dicen tener esta información de manera anual y el 17% dicen tener esta información trimestralmente.

ANÁLISIS

Todos los directivos de la Cooperativa, afirman saber los resultados de los réditos financieros de la Cooperativa, de una u otra manera; la mayor concentración, está en el 50%, que equivale a conocer los resultados financieros semestralmente.

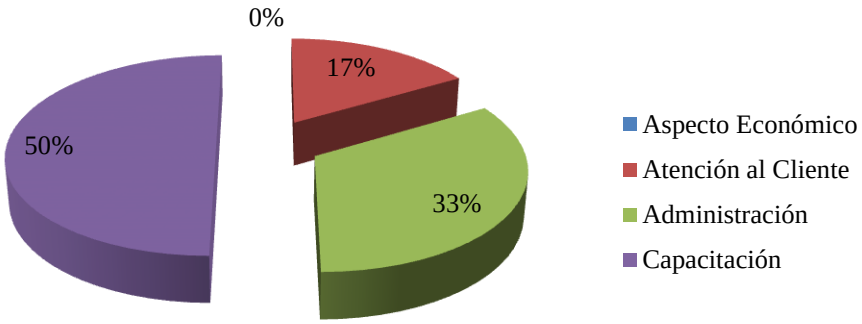
E. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

TABLA 4.5

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspecto Económico	0	0%
Atención al Cliente	1	17%
Administración	2	33%
Capacitación	3	50%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.5



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de los directivos, consideran que la capacitación hacia sus empleados debe ser el factor primordial a mejorar dentro de la Cooperativa, mientras que un 33%, manifiesta que se debería mejorar la administración, y el 17% se debería mejorar la atención al socio.

ANÁLISIS

En la respuesta de los directivos, se visualiza como oportunidad de mejora la capacitación a los empleados de la Cooperativa, ya que está es considerada como el factor de mayor ponderación con un 50%. No dejando de ser considerable la opción de mejora, en lo referente, a la administración y a la atención al socio.

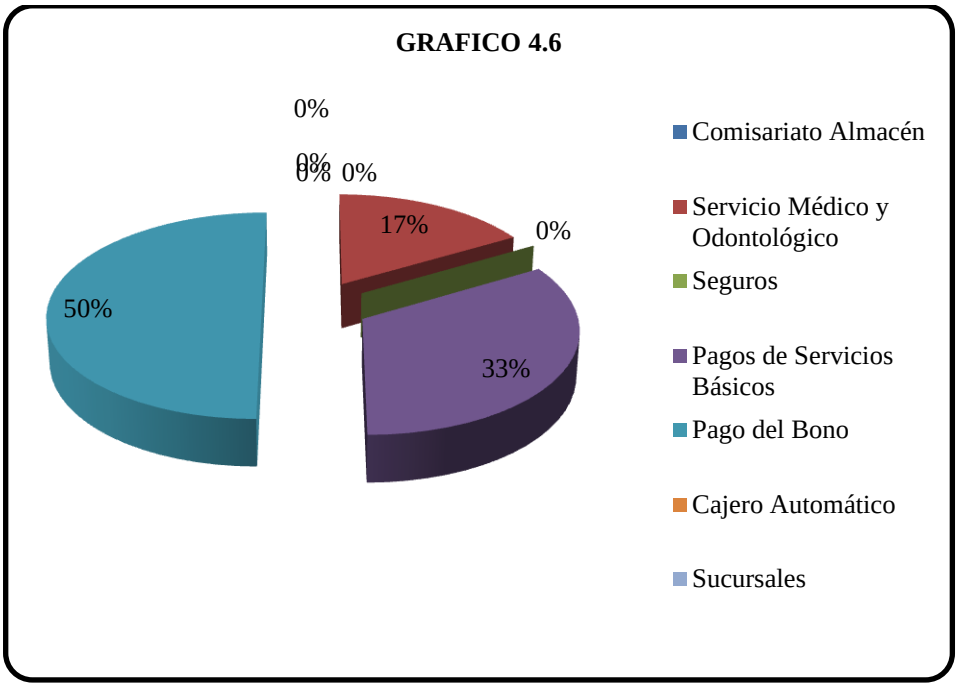
F. ¿Del siguiente listado de servicios cual cree usted que debe implementarse en la Cooperativa?

TABLA 4.6

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comisariato Almacén	0	0%
Servicio Médico y Odontológico	1	17%
Seguros	0	0%
Pagos de Servicios Básicos	2	33%
Pago del Bono	3	50%
Cajero Automático	0	0%
Sucursales	0	0%
Giros Internacionales	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.6



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

De los servicios que la Cooperativa debería implementar, según los directivos están, con un 50% la implementación del pago del bono, con un 33% el pago de los servicios básico y un 17% la implementación del servicio médico y odontológico.

ANÁLISIS

El 50% de los de los directivos, indican que el servicio de mayor importancia que se debería implementar en la Cooperativa, es el pago del bono de solidaridad, basándose en la ubicación geográfica y al mercado al cual se está enfocado; sin dejar de lado, la implementación del pago de los servicios básicos y de poder brindar el servicio de atención medica y odontológica.

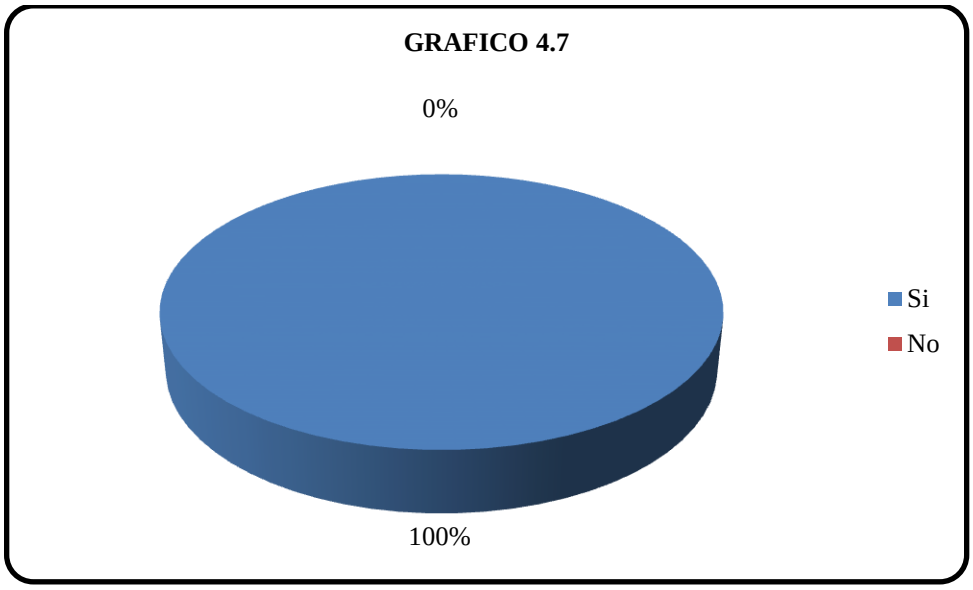
G. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

TABLA 4.7

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.7



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

Con total afirmación del 100%, los directivos de la Cooperativa, indican que la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa y financiera de la institución.

ANÁLISIS

El total de los directivos, es decir el 100%, comparten que el hecho de implementar un plan estratégico en la Cooperativa, guiará las operaciones administrativas y financieras de la institución; siendo esta, una oportunidad de saber hacia dónde se desea llegar y cómo llegar.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL FUNCIONARIO Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

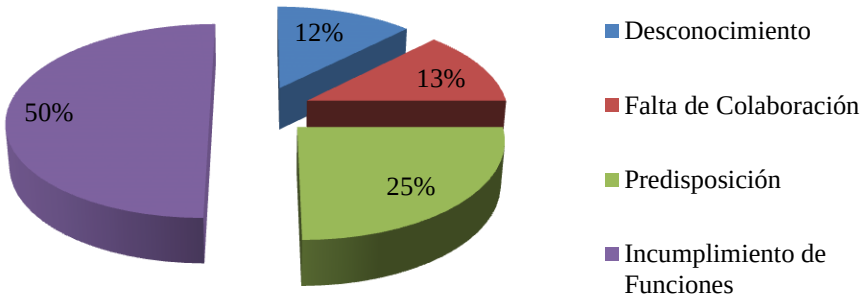
A. ¿Por qué razón cree usted que no se ha elaborado el Plan Estratégico para la Cooperativa?

TABLA 4.8

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desconocimiento	1	12%
Falta de Colaboración	1	13%
Predisposición	2	25%
Incumplimiento de Funciones	4	50%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.8



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de empleados y funcionario, afirman que el incumplimiento de las funciones, es la razón principal, por la cual, no se ha planteado un plan estratégico en la Cooperativa;

un 25% dice ser por la predisposición, un 13% por la falta de colaboración y el 12% restante, por desconocimiento.

ANÁLISIS

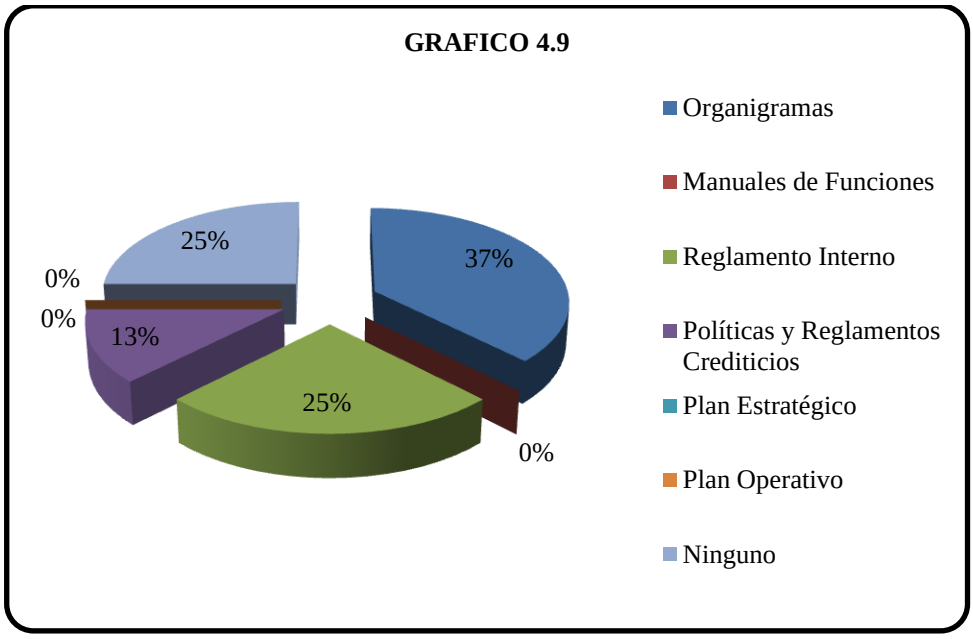
De acuerdo al 50% de empleados y funcionario, el incumplimiento de las funciones, se ha convertido, en el factor fundamental de la inexistencia de un plan estratégico, mismo que orienta al trabajo y mejora continua con las personas encargadas de la operación de la Institución.

B. ¿Con qué instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?

TABLA 4.9

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Organigramas	3	37%
Manuales de Funciones	0	0%
Reglamento Interno	2	25%
Políticas y Reglamentos Crediticios	1	13%
Plan Estratégico	0	0%
Plan Operativo	0	0%
Ninguno	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

Un 37% de empleados y funcionario, consideran que la Cooperativa cuenta con organigramas como herramienta para su administración, un 25% indica que se cuenta con un el reglamento interno, respuesta compartida, con la opción de que la Cooperativa no cuenta con ninguna herramienta administrativa y, un 13% considera que cuenta con políticas y reglamentos crediticios.

ANÁLISIS

Existen un 37% de empleados y funcionario, que afirman que la Cooperativa cuenta con organigramas como herramienta para su administración. Se debe considerar que la Cooperativa cuenta con herramientas de administración, que no son utilizadas, por la falta de conocimiento en el personal operativo.

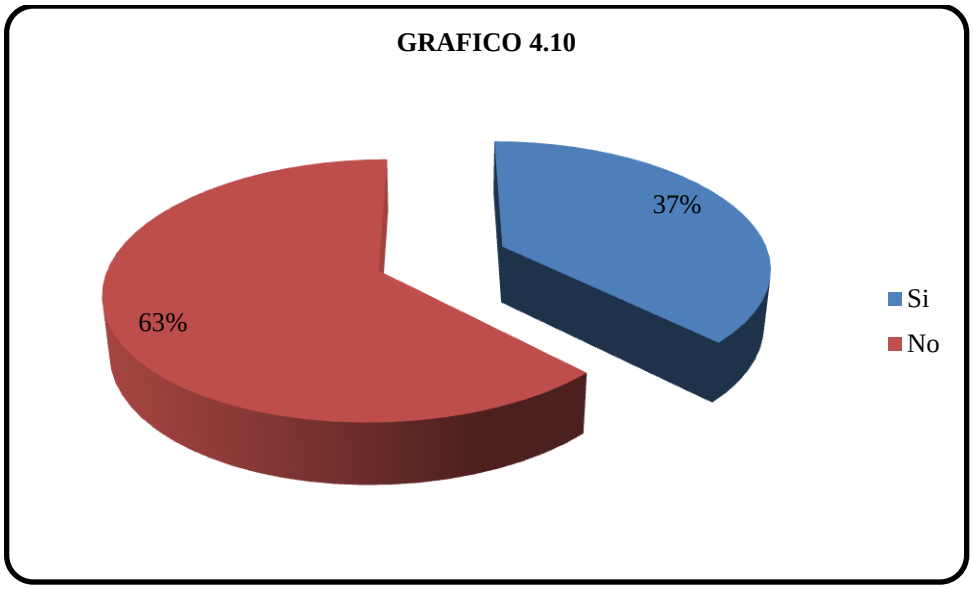
C. ¿Usted está de acuerdo con la Gestión Administrativa de la Cooperativa?

TABLA 4.10

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	37%
No	5	63%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.10



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 63% de empleados y funcionario, están en desacuerdo con la gestión económica y financiera de la Cooperativa, y tan solo un 38% se mantiene de acuerdo.

ANÁLISIS

De acuerdo al 63% de empleados y funcionario, manifiestan su desacuerdo en las operaciones económicas y financieras; principalmente se debe a la falta de información que imparte la Cooperativa, hacia sus colaboradores.

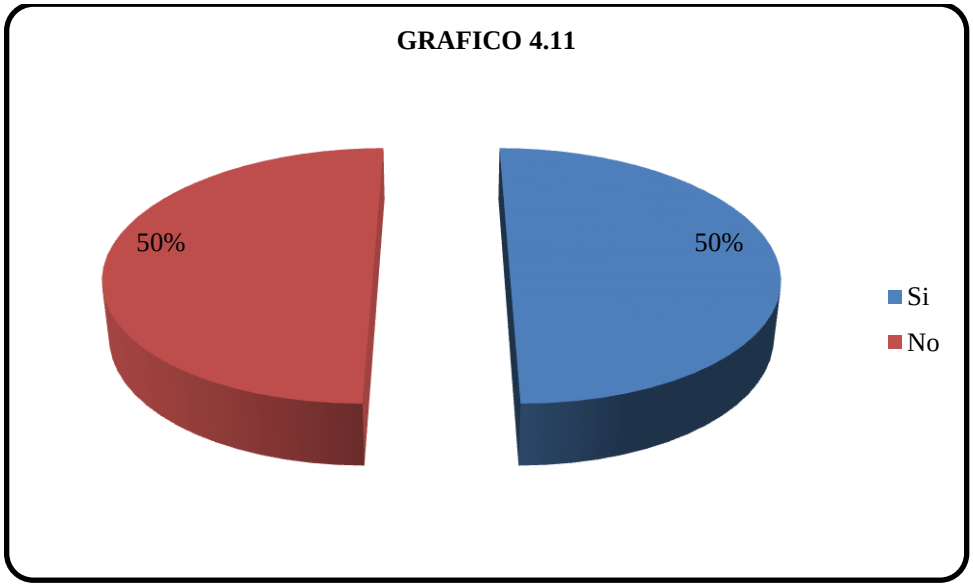
D. ¿Conoce usted claramente las funciones determinadas que debe cumplir en la Cooperativa?

TABLA 4.11

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	50%
No	4	50%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.11



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de empleados y funcionario, afirma saber sus funciones a cumplir dentro de la Cooperativa, mientras que el otro 50%, dicen no tener claras las funciones que deben desempeñar.

ANÁLISIS

Un 50% de empleados y funcionario, afirma saber las funciones que deben desempeñar y el otro 50% no lo corrobora; esto se debe, a la falta de un manual de funciones y al manejo empírico con la que se maneja a la Cooperativa actualmente.

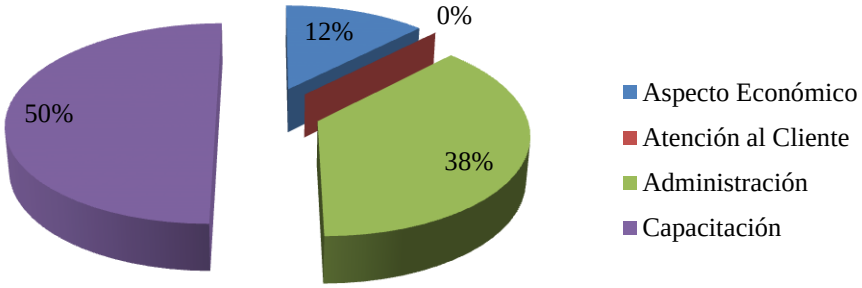
E. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

TABLA 4.12

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspecto Económico	1	12%
Atención al Cliente	0	0%
Administración	3	38%
Capacitación	4	50%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.12



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 50% de empleados y funcionario, consideran que la capacitación debe ser el factor primordial a mejorar dentro de la Cooperativa, de igual manera, un 38%, manifiesta que se debería mejorar la administración, y el 12% se debería mejorar el aspecto económico.

ANÁLISIS

El 50% de empleados y funcionario, afirman notablemente que la capacitación, es el factor principal que se debería mejorar dentro de Cooperativa; ya que, al no estar establecido el perfil de cargos ni el manual de funciones, los empleados no tienen conocimiento claro del rol que deben desempeñar dentro de la Institución.

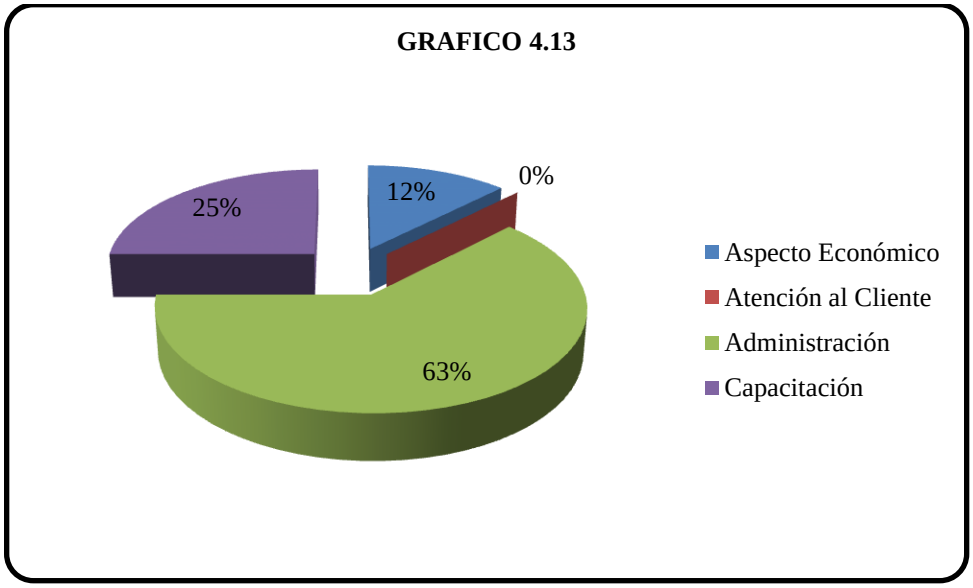
F. ¿Cuál aspectos cree usted que se debe considerar con mayor prioridad al elaborar el Plan Estratégico de la Cooperativa?

TABLA 4.13

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspecto Económico	1	12%
Atención al Cliente	0	0%
Administración	5	63%
Capacitación	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.13



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 63% de empleados y funcionario, consideran que la administración es el punto principal que se debería tomar en cuenta al momento de elaborar el plan estratégico para

la Cooperativa; sin dejar de tomar en cuenta, el aspecto de la capacitación con un 25%, y el aspecto económico con un 12%.

ANÁLISIS

Empleados y funcionario, afirma con un 63%, que el plan estratégico, que se elabore para la Cooperativa, debe estar encaminado y orientado principalmente a la administración, ya que es un aspecto que actualmente no tiene un adecuado manejo dentro de la Institución; sin dejar de lado aspectos de la capacitación y el aspecto económico.

G. ¿Del siguiente listado de servicios cual cree usted que debe implementarse en la Cooperativa?

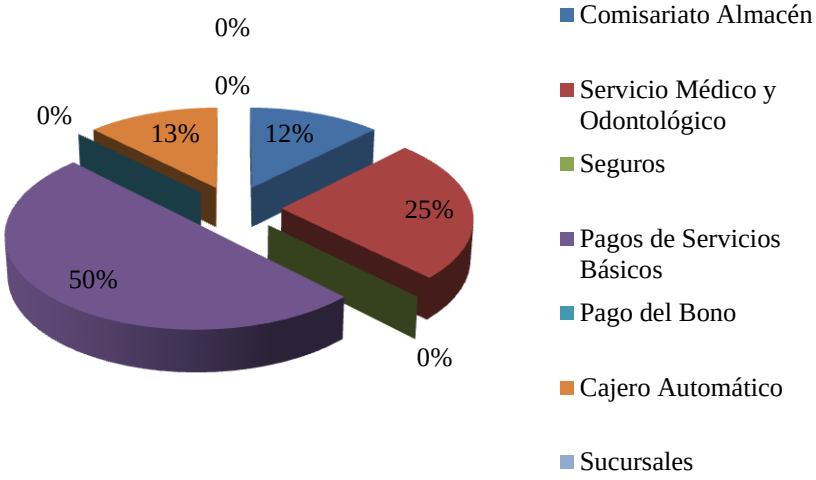
TABLA 4.14

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comisariato Almacén	1	12%
Servicio Médico y Odontológico	2	25%
Seguros	0	0%
Pagos de Servicios Básicos	4	50%
Pago del Bono	0	0%
Cajero Automático	1	13%
Sucursales	0	0%

Giros Internacionales	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.14



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

De los servicios que la Cooperativa debería implementar, según empleados y funcionario, con un 50% es el pago de los servicios básicos, con un 25% el servicio médico y odontológico, con un 13% la colocación de un cajero automático, y finalmente un 12% la implementación de un comisariato – almacén.

ANÁLISIS

El 50% de empleados y funcionario, asumen que el servicio de mayor importancia que se debería implementar en la Cooperativa, es el pago de los servicios básicos, basándose en la ubicación geográfica y sabiendo que no existe ninguna entidad que brinde este

servicio en la Parroquia; sin descartar la posibilidad de brindar el servicio médico y odontológico, al igual que, la implementación de un cajero automático.

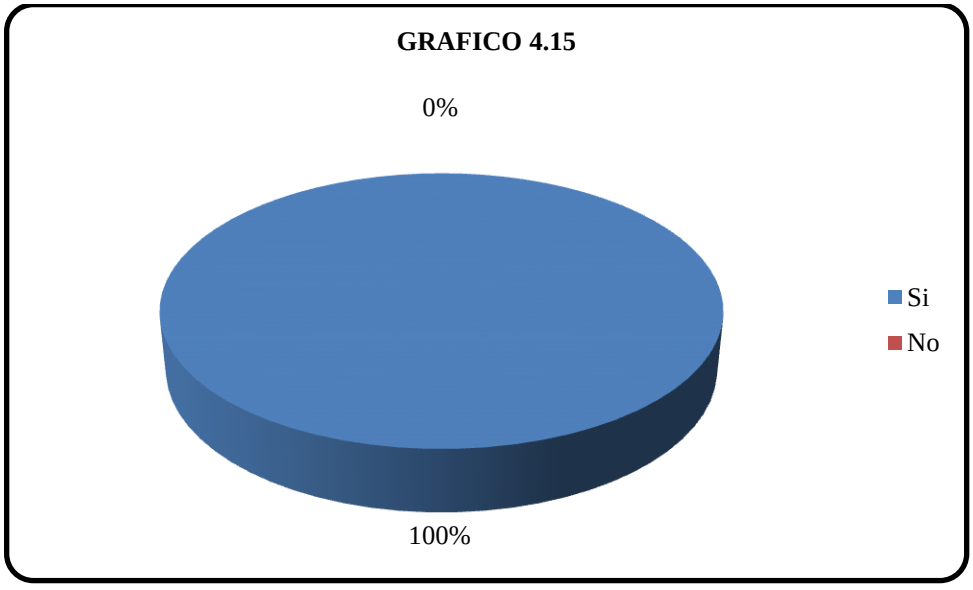
H. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

TABLA 4.15

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.15



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

Con total afirmación del 100%, empleados y funcionario de la Cooperativa, indican que la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa y financiera de la institución.

ANÁLISIS

El total de empelados y funcionario, es decir el 100%, comparten que el hecho de implementación del plan estratégico en la Cooperativa, guiara las operaciones administrativas y financieras de la institución; siendo esta, una oportunidad de saber hacia dónde se desea llegar y cómo llegar.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA.

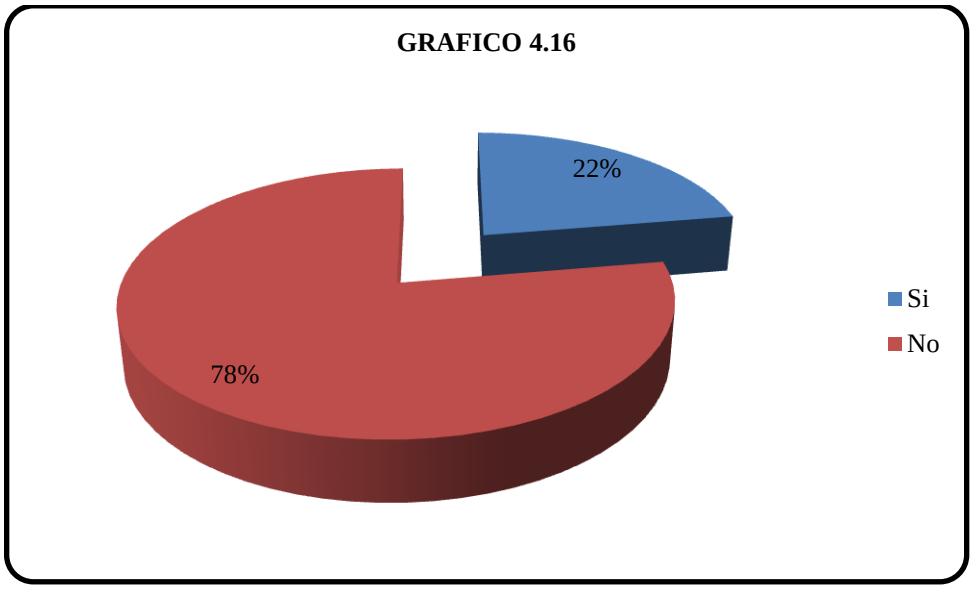
A. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la Cooperativa?

TABLA 4.16

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	32	22%
No	111	78%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.16



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 78% de los socios, afirma no conocer la misión, visión y objetivos de la Cooperativa y tan solo un 22%, afirman si conocer.

ANÁLISIS

Los socios, con un 78%, afirman no conocer la misión, visión y objetivos de la Cooperativa, debido principalmente a que la Institución no ha difundido los mismos, mientras que los objetivos ni siquiera se encuentran planteados.

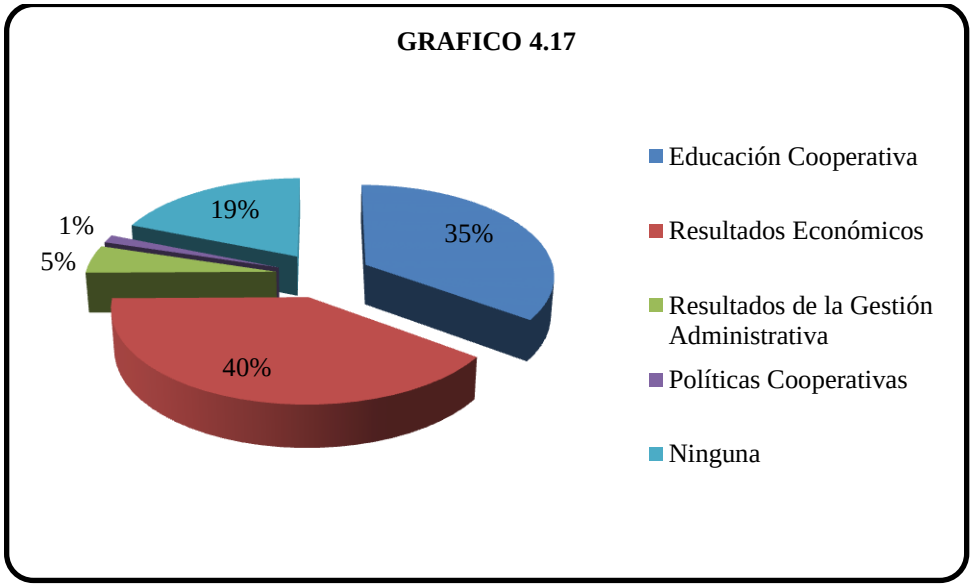
B. ¿Qué tipo de información ha difundido a sus socios la Cooperativa?

TABLA 4.17

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Educación Cooperativa	50	35%
Resultados Económicos	57	40%
Resultados de la Gestión Administrativa	7	5%
Políticas Cooperativas	2	1%
Ninguna	27	19%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.17



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 40% de los socios, afirmar que la Cooperativa, difunde información de los resultados económicos, el 35% información relacionada a la educación cooperativa, el 19% ningún tipo de información, el 5% los resultados de la gestión administrativa, y el 1% las políticas cooperativas.

ANÁLISIS

La Cooperativa ha sido fuente de información para sus socios de tal manera que un 40% afirman que son informados de resultados económicos y tan solo un 19% dicen que la Institución no les imparte ningún tipo de información.

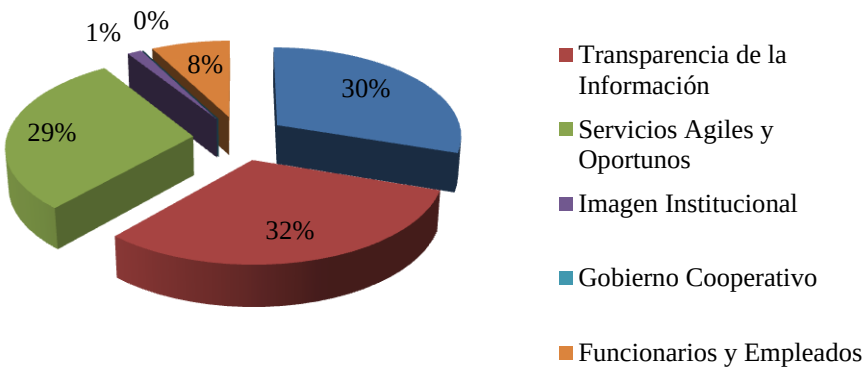
C. ¿Por qué razón usted confía en la Cooperativa?

TABLA 4.18

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Estabilidad Económica	43	30%
Transparencia de la Información	45	32%
Servicios Agiles y Oportunos	42	29%
Imagen Institucional	2	1%
Gobierno Cooperativo	0	0%
Funcionarios y Empleados	11	8%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.18



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

La confianza de los socios tiene para con la Cooperativa está distribuida de la siguiente manera: 32% por la transparencia de la información, 30% por la estabilidad económica, 29% por los servicios agiles y oportunos, 8% por los empleados y funcionario y, el 1% por la imagen institucional.

ANÁLISIS

La confianza de los socios con la Cooperativa, es notable; pero los aspectos más relevante para ellos son: la trasparencia en la información con un 32%; a continuación la estabilidad económica y los servicios agiles y oportunos.

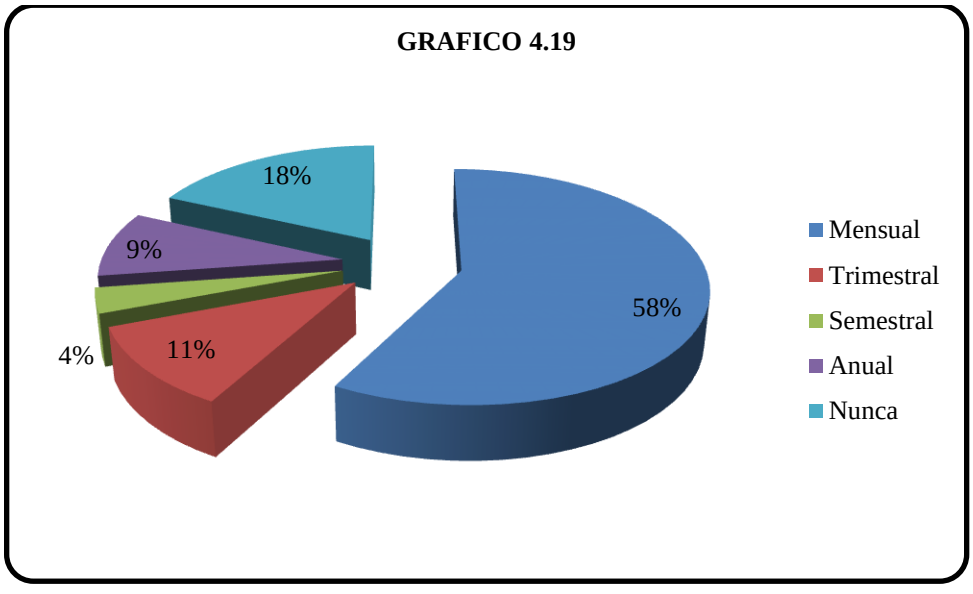
D. ¿Cada qué tiempo informa los resultados económicos la Cooperativa?

TABLA 4.19

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	83	58%
Trimestral	16	11%
Semestral	5	4%
Anual	13	9%
Nunca	26	18%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.19



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 58% de los socios, dicen tener conocimiento de los resultados económicos de la Cooperativa mensualmente, el 18% dicen nunca tener este tipo de información, el 11% de manera trimestral, el 9% de manera anual y 4% de manera semestral.

ANÁLISIS

La Cooperativa brinda información a los socios, de tal manera que el 58% considera ser informado de los resultados económicos de manera mensual, y tan sólo el 18% indica no poseer información.

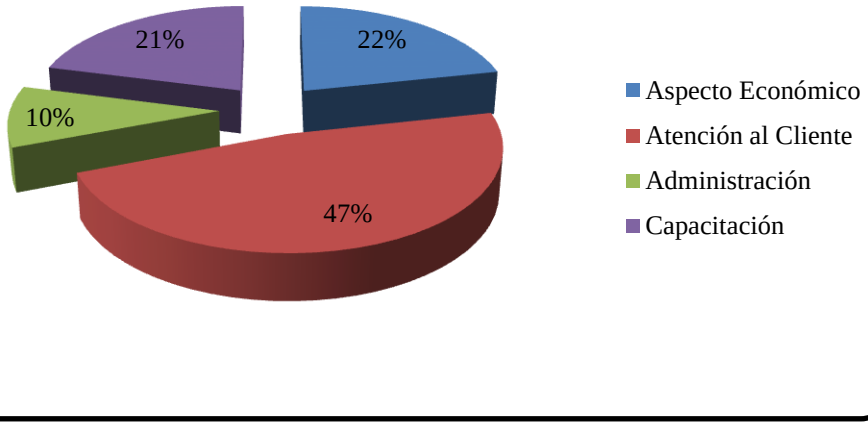
E. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

TABLA 4.20

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Aspecto Económico	31	22%
Atención al Cliente	68	47%
Administración	14	10%
Capacitación	30	21%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.20



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

El 47% de los socios, consideran que la atención a los socios es el factor principal a mejorar dentro de la Cooperativa, mientras que un 22%, manifiesta que la oportunidad de mejora se enfoca en el aspecto económico, el 21% la capacitación del personal y, el 10% la administración.

ANÁLISIS

Los socios de la Cooperativa, visualizan como oportunidad de mejora la atención hacia los socios, ya que está es considerado como el factor de mayor ponderación con un 47%. No dejando de ser considerable la opción de mejora, en lo referente, al aspecto económico y la capacitación.

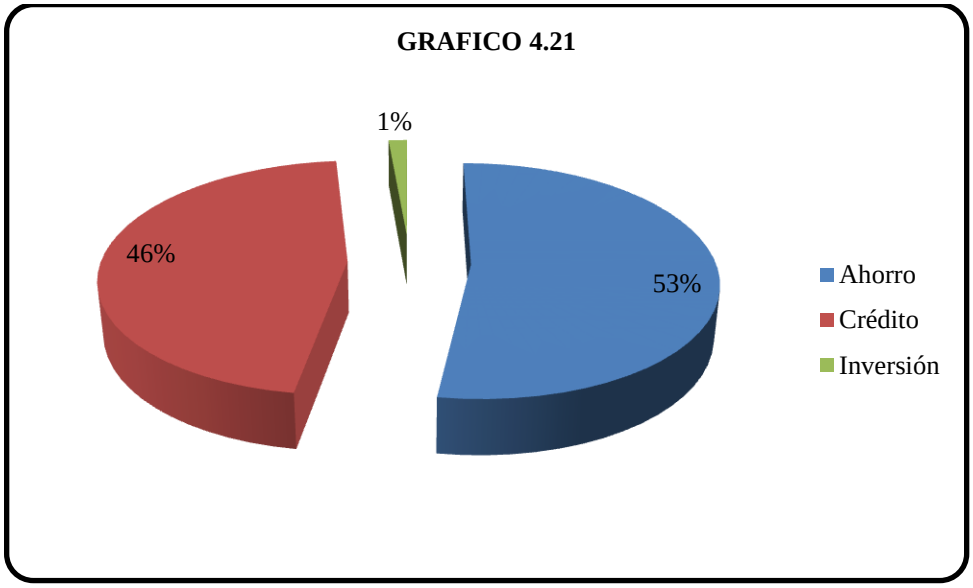
F. ¿Cuál de los servicios que brinda la Cooperativa utiliza usted?

TABLA 4.21

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ahorro	75	53%
Crédito	66	46%
Inversión	2	1%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.21



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

De los servicios que brinda la Cooperativa, los socios recurren: con un 53% los ahorros, el 46% créditos y, el 1% inversiones.

ANÁLISIS

Se puede ver claramente que la Cooperativa no ha establecido ningún proyecto en captar socios inversionistas, es así, que el 53% de los encuestados son socios ahorrista,

es decir manejan depósitos y retiros al instante y, el 46% de los socios acude a la institución por créditos.

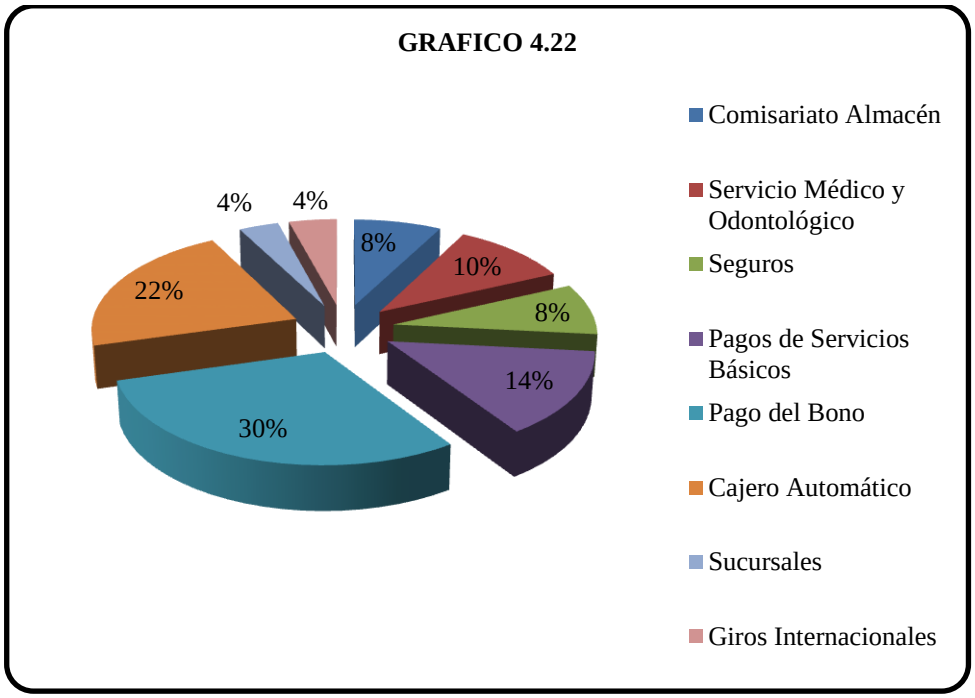
G. ¿Del siguiente listado de servicios cual cree usted debe implementarse en la Cooperativa?

TABLA 4.22

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comisariato Almacén	11	8%
Servicio Médico y Odontológico	15	10%
Seguros	12	8%
Pagos de Servicios Básicos	20	14%
Pago del Bono	43	30%
Cajero Automático	31	22%
Sucursales	5	4%
Giros Internacionales	6	4%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.22



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los socios, los servicios que la Cooperativa debe implementar son los siguientes: con un 30% el pago del bono, con un 22% la implementación de un cajero automático, con un 14% el pago de los servicios básicos, con un 10% el servicio médico y odontológico, con un 8% los seguros, comisariato – almacén, con un 4% la sucursales y giros internacionales.

ANÁLISIS

El 30% de los de los socios, indican que el servicio de mayor importancia que se debería implementar en la Cooperativa, es el pago del bono de solidaridad, basándose en su

necesidad. Ninguna institución en la Parroquia brinda aun este tipo de servicio; no deja de tener menor importancia de implementar un cajero automático y el pago de los servicios básicos.

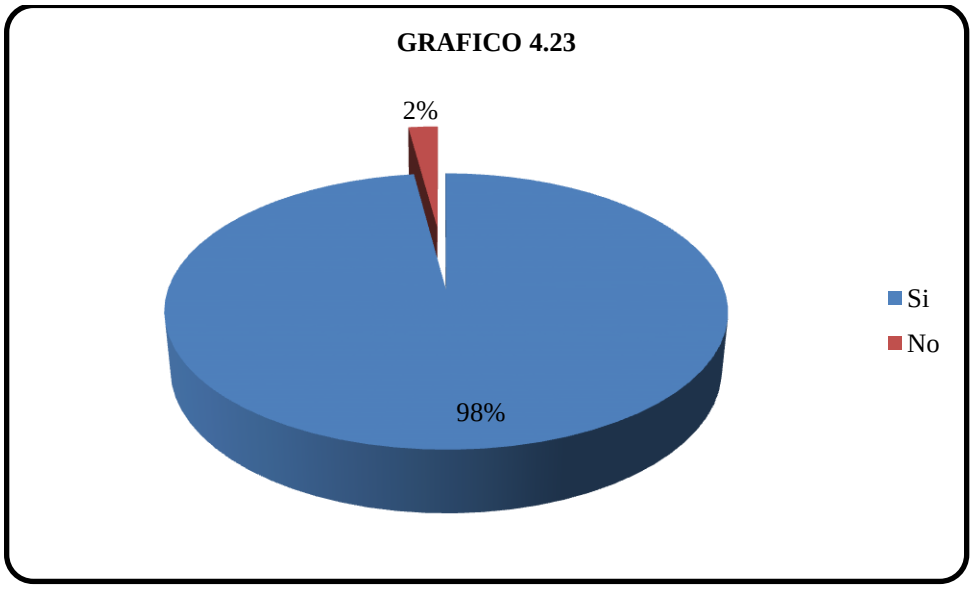
H. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

TABLA 4.23

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	140	98%
No	3	2%
TOTAL	**143**	**100%**

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

GRAFICO 4.23



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

INTERPRETACIÓN

Con una afirmación del 98%, los socios de la Cooperativa, indican que la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa y financiera de la institución.

ANÁLISIS

El 98% de los socios, comparten que el hecho de implementar un plan estratégico en la Cooperativa, guiará las operaciones administrativas y financieras de la institución; siendo esta, una oportunidad de saber hacia dónde se desea llegar y cómo llegar.

4.2 Verificación de Hipótesis

La presente investigación presenta como hipótesis al diseño del PLAN ESTRATÉGICO enfocado al Balanced Score Card, como herramienta para la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Esta aseveración va a ser confirmada o rechazada gracias a las encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

En el Capítulo III, se definió como universo de trabajo a 1117 Socios, de los cuales se posee un registro de información.

Posteriormente de ellos se obtuvo la muestra estadística, cuyo número de socios a ser entrevistados fueron 143.

Como primer paso es necesario platear las hipótesis a ser verificada:

H_o: Diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card = mejorará de la Gestión Administrativa y Financiera.

H_i: Diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card ≠ mejorará la Gestión Administrativa y Financiera.

Como segundo paso se establecerá el nivel de significación:

Para la presente investigación, se utilizará una distribución normal de dos colas, con un nivel de significación del 5%; es decir, 0.05.

Como tercer paso la identificación del estadístico de prueba:

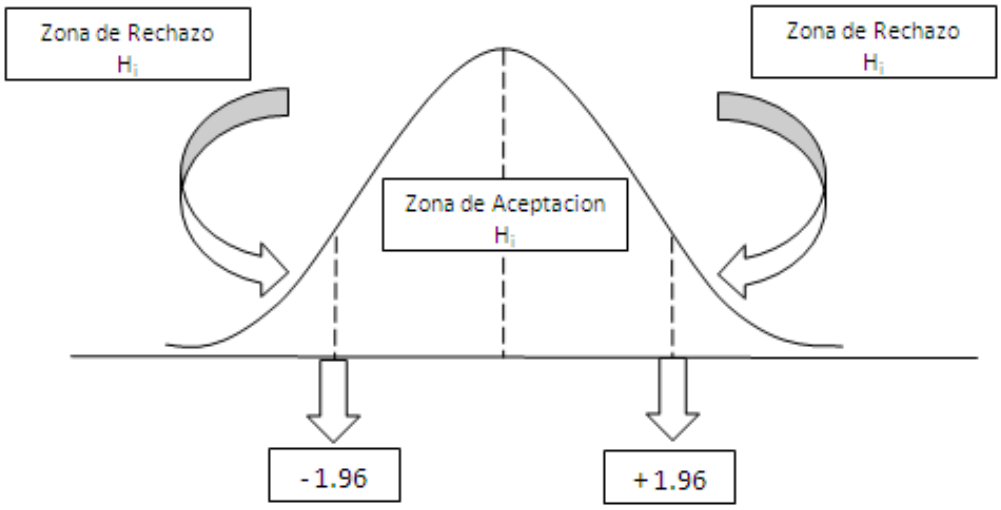
Para una distribución norma de doble cola, se hace necesario la utilización de la tabla χ^2 (chi cuadrado), la misma que muestra un estadístico de ± 1.96.

Es decir: $z = \pm 1.96$

Como cuarto paso, establecemos la regla de decisión:

En el Capitulo IV, la interrogante H muestra que el 98% de los socios encuestados dicen que el diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card, brindara una mejora a la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., mientras que el 2% sostiene que no será así.

GRAFICO 4.24



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

La regla de decisión está establecida por:

Si: 1.96 < z < -1.96 acepto la hipótesis alternativa (H_i) y rechazo la hipótesis nula (H_o)

Entonces:

$$z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{pq}{n}}}$$

$$z = \frac{140 - 98}{\sqrt{\frac{98 * 2}{143}}}$$

$$z = \frac{42}{1.1707}$$

$$z = 35.88$$

En donde:

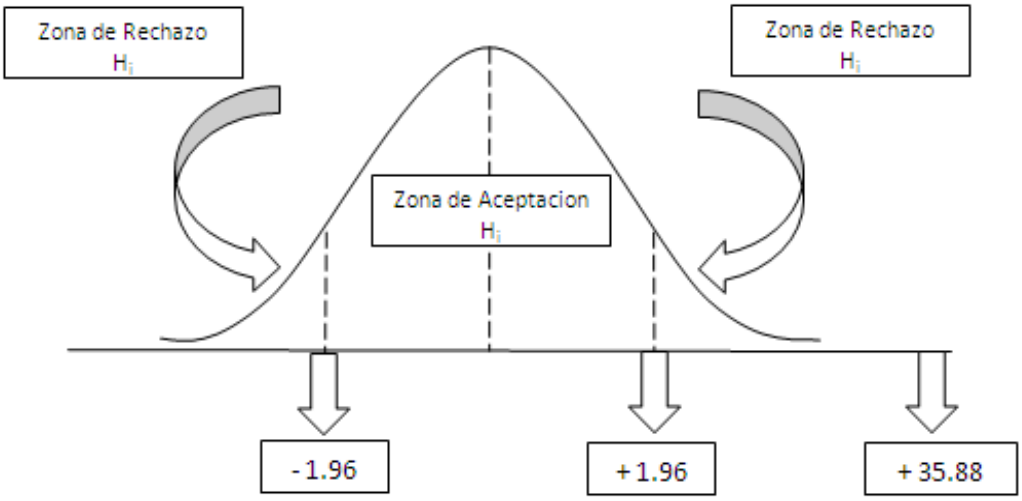
P: parámetro poblacional

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

n: tamaño de la muestra

GRAFICO 4.25



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Como quinto y último paso se concluye la decisión:

Debido a que nuestro coeficiente cayó en la zona de rechazo de la hipótesis alternativa (H_i), aceptamos la hipótesis nula (H_o); es decir, verificamos que el diseño del Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card, mejorará la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Datos Informativos

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

Sector: Ciudad de Ambato – Parroquia Picaihua – Barrio La Floresta

Tamaño: Pequeño - Mediano

5.2 Antecedentes

La Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperadita de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., en sus inicios en 2004, comenzó operando con dos personas a su cargo, Gerente General y Contadora respectivamente.

Con pocos socios, la cooperativa era una institución bastante manejable, así transcurrió manejándose por varios años, hasta llegar a contar hoy en día con un número de 8 trabajadores, de los cuales el 42.5% tiene un nivel de educación Superior, otro 42.5% educación Secundaria y un 15% educación Primaria. La Dirección está en cabeza de una persona con un nivel de Educación Básica, motivo por cual la administración se la viene realizando de manera empírica.

El desconocimiento y la falta de capacitación de quienes están a su mando, han hecho que la cooperativa a pesar de sus 6 años de funcionamiento, aun no posea una estructura administrativa bien definida con sus lineamientos y directrices bien estructuradas para que sus Clientes Internos sepan hacían donde quiere llegar.

Motivos por los cuales aun se han mantenido en ejecución de sus servicios ha sido la única Cooperativa que funciona en la Parroquia de Picaihua, está enfocada a un nicho de mercado de personas dedicadas a la agricultura, artesanía y comercio informal, con un nivel de ingreso medio-bajo.

5.3 Justificación

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Floresta Ltda., es fundamental que cuente con herramientas que guíen los pasos de la institución, para tener un crecimiento sustentable y sostenible.

El diseño de un Plan Estratégico, ayudará en su principio a definir y establecer lineamientos concretos con los cuales una empresa debe regirse, como son el establecer: ¿Quiénes somos? (Misión), ¿Hacia dónde queremos llegar? (Visión) y ¿Cómo lo vamos hacer? (Objetivos Estratégicos).

El Balanced Score Card, es una herramienta administrativa que permita dinamizar las operaciones que se realizan en una empresa, para ver cada una de estas operaciones en conjunto y cómo interactúan unas con otras, para la Cooperativa; así, lo primero es

identificar cada una de la operación, segundo identificar cuáles son las personas encargadas de realizarlas y tercero, como se las debe ejecutar de manera eficiente y eficaz.

Así, de esta manera los resultados que tendrá la institución se verán reflejados en la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera, que se lo podrá medir y controlar mediante el planteamiento de los indicadores de gestión y saber en un lapso de tiempo determinado el alcance que tuvieron y si se cumplieron o no las metas propuestas.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico con énfasis en el Balance Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Definir la misión y visión organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.
- Plantear objetivos estratégicos enfocados a la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa.

- Plantear indicadores de gestión que garanticen el complimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
- Presentar una estructura interna para laCooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

5.5 Análisis de Factibilidad

5.5.1 Administrativa

La administración de una cooperativa está en cabeza del presidente del Consejo de Administración y sus vocales. Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., esto no se lo lleva a cabo debido a la falta de capacitación de sus miembros que integran el Consejo; por lo que, la administración la lleva a cabo su Gerente y el personal de trabajo; los que poseen las capacidades necesarias y los conocimientos suficientes para realizar el diseño, ejecución y control del Plan Estratégico.

5.5.2 Legal

Las entidades de control que les regulan a las cooperativas de ahorro y crédito que no son controladas por la Superintendencia de Bancos, es el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), entidad a la cual la cooperativa realiza los reportes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales acorde a la Ley de Cooperativas, que muy pronto posiblemente se transfiera a ser la Ley de Economía Popular y Solidaria.

De igual manera entidades como el SRI (Servicio de Rentas Internas) y el Ilustre Municipio de Ambato por su localización son entidades a las cuales también la cooperativa debe regirse a sus normas y reglamentos, las cuales cumple a cabalidad.

5.5.3 Económica

En cuanto a lo concerniente al factor económico, la cooperativa según como sus indicadores financieros lo demuestran, es una institución que puede afrontar una inversión en el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas administrativas para su mejor manejo y control.

5.5.4 Tecnológica

La institución cuenta actualmente con un software adecuado que le permite realizar todas las transacciones diarias, reportes y balances de acuerdo a las normas pertinentes, posee un sistema informático en óptimas condiciones, incluyendo un servidor con un sistema de enlace en red. Cuenta además con una central telefónica interna con ocho extensiones de acorde al número de oficinas que posee la institución, con el cual cada una de las personas que laboran en la institución realizan sus actividades.

5.6 Fundamentación

5.6.1 Planificación Estratégica

5.6.1.1 ¿Qué es la Planificación?

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 23). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral"** establece: "La planificación, es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asigna recursos y se plasma en documentos llamados planes

5.6.1.2 ¿Qué es la Estrategia?

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 23). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral"** establece: "Las estrategias, se la puede definir en forma amplia o en forma restringida; *estrategia (amplia):* definición de los objetivos acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, *estrategia (restringida):* plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre".

5.6.1.3 Definición de Planificación Estratégica

Según, **LOZANO, Arvey. (2002, del Sitio Wb: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm):** "Planificación Estratégica, es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo".

"La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa".

5.6.1.4 ¿Para qué sirve la Planificación Estratégica?

Según, **INGENET Consulting. (2007, del Sitio Web: http://www.ingenetconsulting.com/proyectos/fichas/F30PlanEstrategico.pdf):**

"La planificación estratégica sirve para crear futuro a partir del presente. Se puede aportar su experiencia en el desarrollo de Planes Estratégicos de cara a:

- Definir cuál es y cuál debería ser el negocio.
- Búsqueda y establecimiento de objetivos.
- Planificación y programas de cara a la consecución de los objetivos fijados.

El Plan Estratégico llevará a establecer un proceso de decisión dirigido a producir uno o más estados futuros que son deseados, pero que no se darán si no se hace algo en este sentido".

5.6.1.5 Proceso de la Planificación Estratégica

5.6.1.5.1 Análisis Externo

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 63). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece:

"Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades".

"Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada situación en particular. En un mundo de mercados globalizados es importante realizar el análisis internacional, por países o regiones, tanto para las empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país".

"En el análisis de entorno general se puede incluir los ámbitos: económico, tecnológico, social político, fisco y ambiental. A esto debemos añadir el entorno sectorial, que se

refiere a los factores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores proveedores y reguladores".

"Modelo de las cinco fuerzas" de Porter

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 86). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece:

"El modelo de las cinco fuerzas de Porter, se ha convertido en una herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre si por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector".

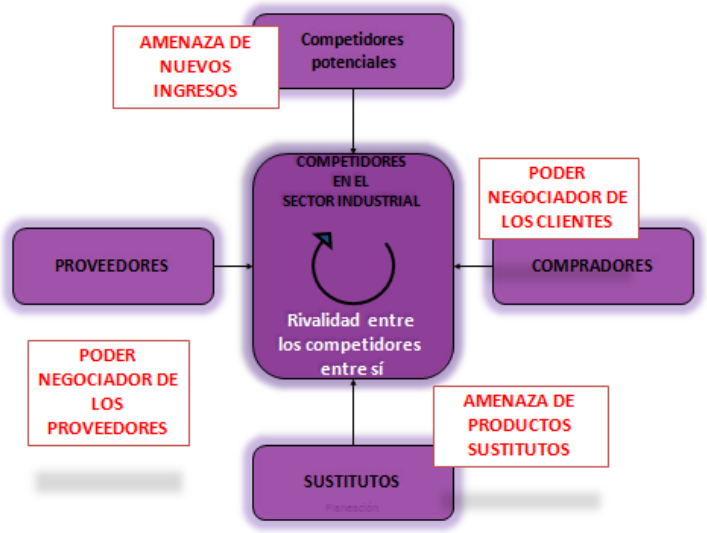
"Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopólico según la teoría microeconómica, serán mayores cuando menos sea la competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las personas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores".

"Las nuevas empresas que pretendan entrar en el sector, competirán igualmente con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos".

"Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria (o sector), la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Los actores con mayor poder relativo frente a los demás logran captar para si la mayor porción de esos beneficios. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre si para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten para sacar la mejor tajada"

"El conocimiento de esas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma la organización podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa".

GRAFICO 5.1



Fuente: http://aprendamarketing.blogspot.com/2008/07/modelo-de-las-5-fuerzas-cruz-de-michael.html. (2008)

5.6.1.5.2 Análisis Interno

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 143). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "El análisis interno, permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas de la empresa también se puede denominar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores".

"Modelo de la Cadena de Valor" de Porter

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 145-146). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece:

Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que este le proporcione en una situación de libre mercado.

Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas. Aumentar el valor y reducir los costos.

Valor agregado: se crea valor cuando la actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Cadena de valor: está conformada por una serie de etapas de agregación de valor.

La cadena de valor proporciona:

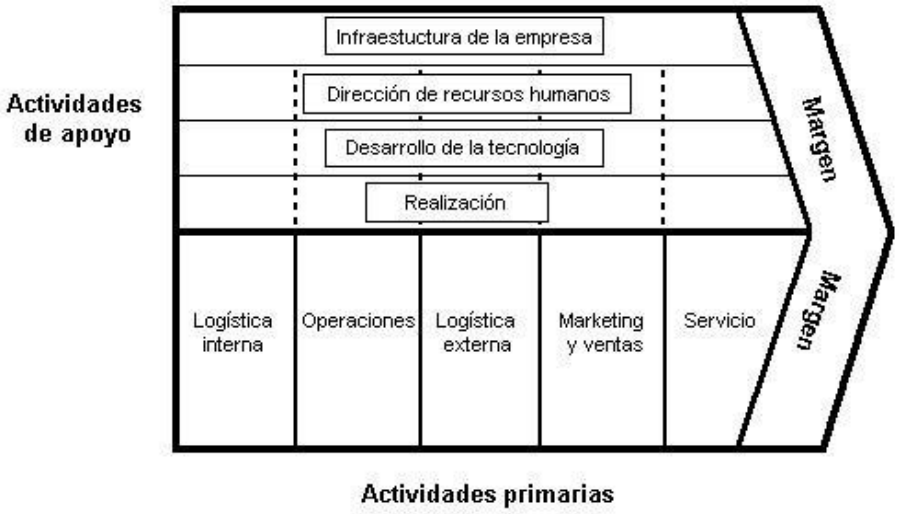
- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto e sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planteado podría suceder lo contrario: el costo puede exceder el valor y entonces el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que este se suma de manera algebraica (+,-). El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puedan añadir valor al producto.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff). Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tiene que ver con el flujo primaria de materiales y servicios. Son

las siguientes. Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercado ventas, y servicio pos venta.

GRAFICO 5.2



Fuente: http://finanbolsa.com/2010/10/26/%C2%BFque-es-la-cadena-de-valor/. (2010)

Matriz F.O.D.A

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 25). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), (Weihrich 1982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa".

TABLA 5.1

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: FRANCÉS, Antonio (2006). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral"

Según, **La Enciclopedia libre Kikipedia. (2010, del Sitio Web: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO):**

– Oportunidades: "Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?"

- Amenazas: “Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

  Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

  ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

  ¿Qué están haciendo los competidores?

  ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

  ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?”

- Fortalezas: “Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

  Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

  ¿Qué ventajas tiene la empresa?

  ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

  ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

  ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

  ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?”

- Debilidades: “Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del

Servicio que se brinda, aspectos Financieros, aspectos de Mercadeo, aspectos Organizacionales y aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?"

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 25). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptivas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias defensivas."

TABLA 5.2

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	**Estrategias Ofensivas**	**Estrategias Reactivas**

	(FO)	**(FA)**
Debilidades	**Estrategias Adaptivas (DO)**	**Estrategias Defensivas (DA)**

Fuente: FRANCÉS, Antonio (2006). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral"

Según, **PARRA, Jorge. (2009, del Sitio Web: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm):**

Estrategias ofensivas (FO): son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias Reactivas (FA): se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Estrategias Adaptivas (DO): son estrategias en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Las estrategias Defensivas (DA): permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

5.6.1.6 Plan Estratégico

Según, **Guía de la Calidad. (2010 del Sitio Web: http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php):** "El plan estratégico, es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente".

Según, **Sinnexus. (2011, del Sitio Web: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx):** "El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras".

5.6.1.6.1 Objetivo del Plan Estratégico

Según, **Guía de la Calidad. (2010 del Sitio Web: http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php):** "Los objetivos del plan

estratégico consisten en trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)".

5.6.1.6.2 ¿Por qué hacer un Plan Estratégico?

Según, **Guía de la Calidad. (2010 del Sitio Web: http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php):**

"Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hace mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a "obligar" a hacer una "pausa necesaria" para que se ha un examen como organización y si verdaderamente se tiene un futuro que construir".

5.6.1.6.3 ¿A qué interrogantes responde el hacer un Plan Estratégico?

Según, **Guía de la Calidad. (2010 del Sitio Web: http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php):**

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la ***Misión.***
- ¿A dónde deseamos ir?: ***Visión.***
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: ***Objetivos Estratégicos.***
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: ***Plan de Acción***

Misión

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 40). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "La Misión, es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación".

Según, **Promonegocios. (2006, del Sitio Web: http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html):** "La Misión, es lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir."

Valores

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 44). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Los Valores, platean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el personal.

Los valores son los atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos."

Visión

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 46). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "La Visón, e la ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado."

Según, **Promonegocios. (2006, del Sitio Web: http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html):** "La Visión , es el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes

el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar"

"Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir." Arthur Thompson y A. J. Strickland

Políticas

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 51). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Las Políticas, son las reglas o guías que expresan los limites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía".

Objetivos Estratégicos

Según, **SARMIENTO, Leonardo. (2009, del Sitio Web: http://www.slideshare.net/leotaker8/objetivos-estratgicos#):**

- Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización.
- Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.
- Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.
- A pesar de que un objetivo debe lograrse en el futuro se determina un lapso específico para su realización.

Fines

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 38). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece: "Los Fines, son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan".

Plan de Acción

Según, **ESQUIVEL, Gabriel. (2004, del Sitio Web: http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm):** "El Plan de

Acción, son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca «materializar» los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotando de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo «personalizado» para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas".

5.6.2 Balanced Score Card

Según, **La Enciclopedia Libre Wikipedia. (2010, del Sitio Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral):** "El Balanced Score Card, es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales,

organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El Balanced Score Card, es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Según, **Aprende en Línea. (2010, del Sitio Web: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/189/6_BalancedScorecard.pdf):** "El Balanced Score Card, es un sistema de gestión con un enfoque multidimensional que busca integrar la estrategia corporativa con la operación, del negocio para determinar el logro de los propósitos organizacionales por medio de indicadores de gestión".

5.6.2.1 ¿Cuáles son los Beneficios del Balanced Score Card?

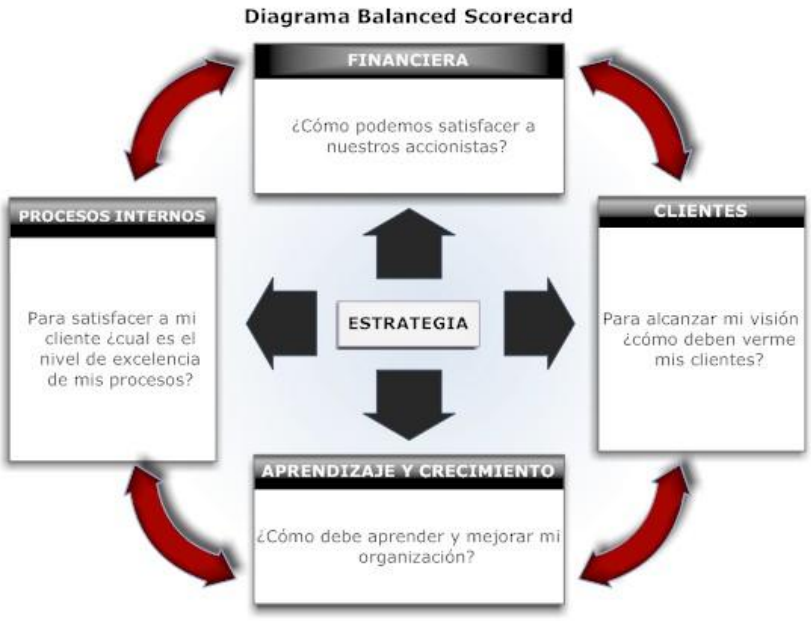
Según, **PAREDES, Gabriela. (2004, de Sitio Web: http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml):**

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

5.6.2.2 Perspectivas del Balanced Score Card

GRAFICO 5.3



Fuente: http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html. (2010)

Según, **FRANCÉS, Antonio (2006: 34-35). "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral",** establece:

Perspectiva Financiera: "comprenden aquello actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización. Los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tiene el poder de crear a la empresa y de cerrarla."

Perspectiva de Clientes: "comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización «los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente», pero que no ejerzan control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva".

*Perspectiva de Procesos Internos: "*corresponden a las actividades de la propia organización y de las organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadores y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en entorno a esta perspectiva".

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: "corresponden al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprenden las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicación que facilita su interacción. Aquí se ubican

las expectativas de los dolientes internos, los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no".

5.6.2.3 Componentes del Balanced Score Card

Según, **Estratex. (2010, del Sitio Web: http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php):**

Dentro del sistema del Balanced Score Card se deben conformar los siguientes componentes:

Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos

Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

5.7 Metodología

5.7.1 Planteamiento del Plan Estratégico

5.7.1.1 Misión

Brindar soluciones financieras oportunas con productos y servicios; de calidad, a bajo costo, con el compromiso de elevar el nivel de vida de nuestros socios, fomentando el desarrollo económico - social de la comunidad y el país.

5.7.1.2 Visión

Ser una cooperativa de ahorro y crédito, que brinde confianza y seguridad, suficientemente capaz de implantar, nuevos productos y servicios financieros, acorde con las necesidades y exigencias de nuestros socios.

5.7.1.3 Valores Corporativos

- Brindar una atención satisfactoria a los socios
- Solidaridad y compañerismo
- Honestidad
- Transparencia
- Puntualidad
- Democracia
- Credibilidad

5.7.1.4 Objetivos Estratégicos

- Crear nuevos productos y servicios financieros para microempresarios.
- Capacitación al personal Directivo y Administrativo de la Cooperativa.
- Recuperación de la cartera vencida no superior a un año.
- Incrementar liquidez a través de la inyección recursos frescos.
- Difundir las ventajas competitivas de la cooperativa en el mercado financiero de Ambato.

5.7.1.5 Slogan

Trabajando juntos por el progreso de la comunidad.

5.7.1.6 Logotipo

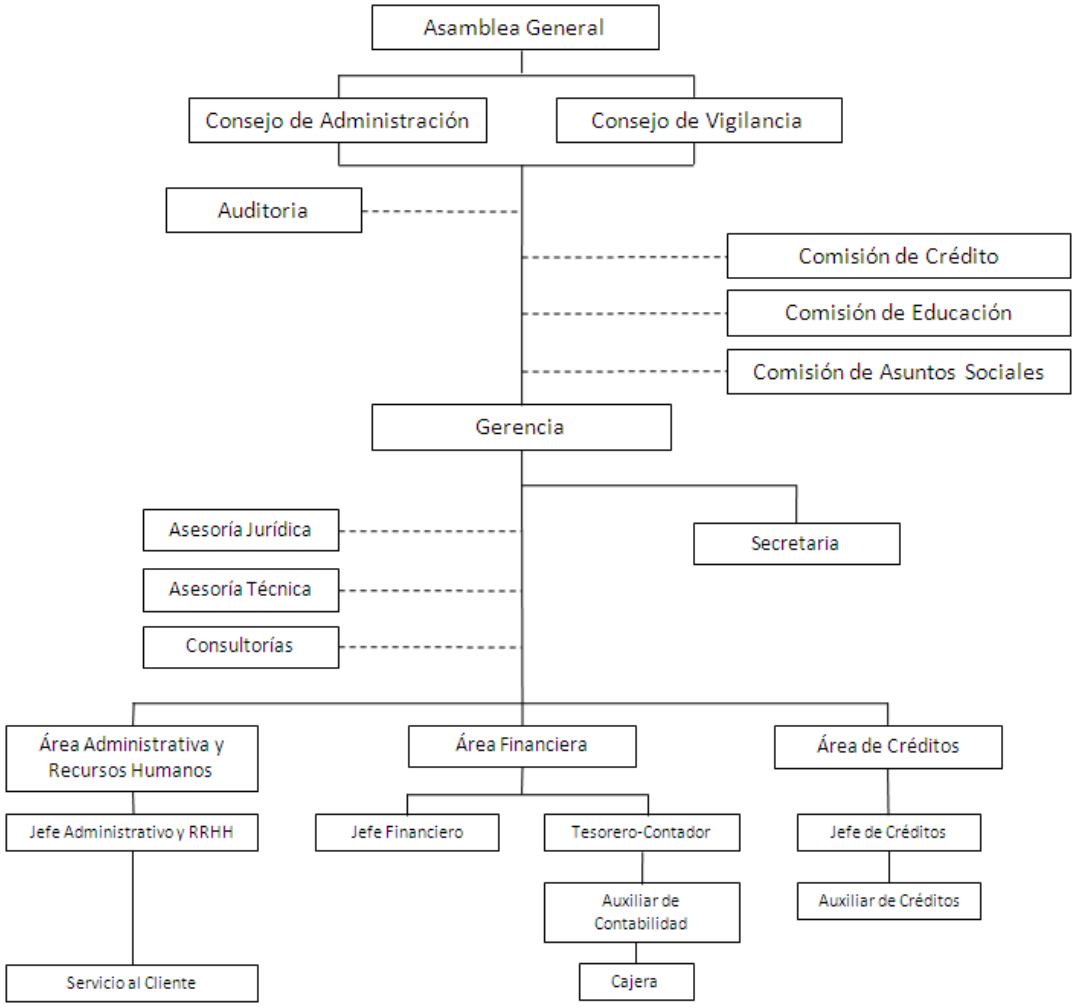
GRAFICO 5.4



Fuente: COAC "LA Floresta" Ltda. (2006)

5.7.1.7 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

GRAFICO 5.5



Fuente: COAC "La Floresta" Ltda.
Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.1.8 Organigrama Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

TABLA 5.3

ASAMBLEA GENERAL
- Reformar los estatutos
- Reformar los estatutos
- Aprobar plan de trabajo
- Autorización de adquisición o enajenación de bienes superiores a $2.000
- Conocer y aprobar los balances
- Decretar la distribución y pago de excedentes e intereses
- Elegir y remover a los vocales de los Consejos
- Acordar la disolución de la Cooperativa
- Autorizar la emisión de certificados de aportación

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- Dictar las normas generales de la administración
- Aceptar o rechazar solicitud de ingreso de nuevos socios
- Sancionar a los socios
- Nombrar y remover al Gerente
- Autorizar los contratos que intervenga la Cooperativa
- Conocer y aprobar los planes presupuestario, estratégico y operativo
- Presentar a la Asamblea General los balances
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación
- Aprobar las solicitudes de crédito
- Sesionar por lo menos una vez al mes
- Preparar y aprobar el plan de fortalecimiento patrimonial
- Analizar el cumplimiento presupuestario mensual
- Crear las comisiones especiales
- Resolver periódicamente las tasas de interés
- Contratar auditorias especiales
- Dictar y promulgar politica de crédito

CONSEJO DE VIGILANCIA
Supervisar las inversiones económicas
Controlar el movimiento económico
Auditar la contabilidad económica
Emitir dictamen sobre los balances
Dar visto bueno o vetar los contratos
Vigilar el cumplimiento de los deberes y atribuciones del Consejo de Administración
Sesionar al menos una vez al mes
Vigilar los bienes de la cooperativa
Realizar arqueos de caja
Supervisar el otorgamiento de créditos
Solicitar las realizaciones de auditorias

AUDITORIA
- Evaluar la gestión administrativa y financiera
- Verificar el cumplimiento de las leyes, políticas y reglamentos de la Cooperativa
- Asesorar ll Consejo de Administración
- Realizar investigaciones y formular recomendaciones para salvaguardar la legibilidad de la gestión administrativa y financiera
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos gubernamentales.
- Ejercer la potestad sancionatoria

COMISIÓN DE CREDITO
- Decidir todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios de conformidad con la Ley y/o Reglamento
- Aprobar o rechazar las de manera escrita las solicitudes de préstamo, habiendo una posibilidad de presentar una apelación por parte del socio afectado al consejo de Administración
- Determinar en cada caso de solicitud si el socio esta obligado o no a presentar garantias
- Determinar el plazo del préstamo a otorgarse
- Presentar el informe semestral a la Asamblea General

COMISIÓN DE EDUCACION
- Organizar y desarrollar programas de educación cooperativista
- Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de iteres para los socios
- Disponer de los fondos que el hayan sido asignados previa autorización del Consejo de Administración
- Elaborar el plan anual de trabajo de educación que se aplicara en el transcurso del año, y presentarlo al Consejo de Administración para su aprobación
- Presentare l informe anual de actividades realizadas y la forma en que se han invertido los fondos

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES
- Realizar y presentar un plan de trabajo anual
- Rendir informes semestrales de las actividades al Consejo de Administración
- Coordinar programas de carácter social y deportivo.

GERENTE
- Proponer reformas a los estatutos - Aprobar plan de trabajo - Autorización de adquisición o enajenación de bienes hasta $2.000 - Conocer y firmar los balances - Ejecutar los acuerdos y decisiones del Consejo de Administración - Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa - Abrir conjuntamente con el Tesorero las Cuentas Bancarias, firmar, girar, y endosar los cheques - Presentar a la Asamblea General el informe anual de las actividades de la Cooperativa - Dar las informaciones y suministrar los elementos de trabajo que le soliciten los Comités Especiales y los empleados para el cumplimiento - Nombrar y remover a los empleados de la Cooperativa, reglamentar sus funciones y fijarles su remuneración - Hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo - Responsabilizarse del envío correcto y oportuno de los informes solicitados por el MIES - Propender por las buenas relaciones y la comunicación con los órganos directivos y con terceros.

ASESORÍA JURÍDICA
– Ser el órgano técnico, consultor y asesor en materia legal – Emitir los dictámenes u opiniones de conformidad con la ley, en la tramitación de recursos administrativos y económicos – Unificar los criterios jurídicos y legales – Proveer la asesoría legal pertinente – Ser el representante jurídico en todo lo concerniente a derecho

ASESORÍA TÉCNICA
– Proveer la asesoría para la adquisición, reemplazo o mantenimiento en lo referente al aspecto tecnológico – Proveer la asesoría para la adquisición, reemplazo o mantenimiento en lo referente al aspecto de seguridad – Proveer la asesoría para la adquisición, reemplazo o mantenimiento en lo referente al aspecto de bienes muebles para las instalaciones

CONSULTORÍA
– Proveer los servicios específicos en cuanto a requerimientos de recursos humanos, administrativos y económicos según lo requiera la Cooperativa

SECRETARIA
- Elaborar, distribuir y archivar la correspondencia - Elaborar y presentar los documentos que requieran los bancos y demás entidades. - Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia. - Apoyar en las cotizaciones de compras - Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al gerente de sus compromisos - Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por el gerente

Área Administrativa y RRHH	Área Financiera	Área de Créditos
Coordinar las cargas administrativas de la cooperativa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con los que cuenta.	Velar por la administración eficaz y eficiente de los ingresos y egresos de la Cooperativa, que coadyuve al cumplimiento de los proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento de los esfuerzos institucionales.	Gestionar y efectuar de manera eficiente y eficaz, cumpliendo con las políticas crediticias en la otorgación y recuperación de los créditos a los socios.

Jefe Administrativo y RRHH	Jefe Financiero	Tesorero - Contador	Jefe de Crédito
- Contratar,, dirigir, supervisar y controlar al recursos humanos - Desarrollar, programar y ejecutar los proyectos de capacitación al personal. - Vigilar y supervisar el cumplimiento de las funciones a los empleados	- Desarrollar proyectos de financiamiento - Estudiar el coste de las fuentes de financiamiento - Elegir los proyectos de inversión más adecuados - Establecer cuáles serán las necesidades financieras - Difundir la políticas económicas - Analizar los resultados económicos de los balances	- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables - Formular estados financieros - Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable. - Preparar y ordenar la información para la toma de decisiones de los consejos. - Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación	- Atender y asesorara a los socios en los créditos - Indagar en los antecedentes de los solicitantes de créditos - Extender y dar seguimiento en la solicitud de crédito - Dar seguimientos y tramitar los cobros de los créditos retrasados.

Aux. Contabilidad	Aux. Crédito
- Recopilar, analizar y consolidar la información contable generada por las áreas - Elaborar los Estados Financieros y los informes correspondientes - Registrar y controlar los movimientos correspondientes a la cuenta de impuestos.	- Recibir y verificar los datos de las solicitudes de crédito - Presentar un informe de las solicitudes. - Consultar la aprobación de la solicitud de crédito - Registrar en el sistema la otorgación del crédito

Atención al Cliente	Cajero
- Atender a los socios en sus inquietudes de lo que necesitan saber de la Cooperativa de manera amable y profesional brindándoles siempre una solución - Brindarles la información sobre los requisitos de aperturas de cuentas y de créditos. - Realizar las aperturas de libretas.	- Realizar depósitos y retiros de ahorros, cobros de créditos y los depósitos de pólizas cuando el socio lo solicita. - Transferir las bases de los créditos - Entregar de pagares cancelados - Realizar arqueo de caja al final del día - Corres las cutas contables del cierre del día en el sistema.

Fuente: COAC "La Floresta" Ltda.
Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.2 Análisis Externo

El análisis externo analiza una serie de factores que ayudaran a determinar las Oportunidades y Amenazas que tiene la Cooperativa.

5.7.2.1 Entorno Económico

PIB (Producto Interno Bruto) que posee el Ecuador se lo clasifica en dos sectores, petrolero y no petrolero. Los mayores ingresos y por décadas han sido y seguirán siendo los provenientes del sector petrolero, si es que el gobierno ecuatoriano no ejecuta estrategias para apoyar al sector de los bienes y servicios no petroleros, con ello así mismo evitara que los compatriotas salgan de su país en busca de mejores oportunidades.

Las ramas de las actividades económicas del sector no petrolero que el gobierno ecuatoriano actualmente está apoyando son agricultura, ganadería, caza y silvicultura, construcción, comercio, transporte y almacenamiento; directamente o indirectamente son los sectores a los cuales la cooperativa otorga sus créditos lo cual con ello es un beneficio para la institución.

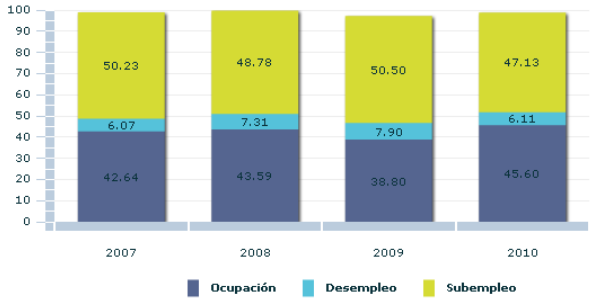
El volumen total de crédito al primer semestre del 2010, según el informe del Ministerio de Coordinación de la Política Económica declara que se ha aumentado notablemente en todos sus segmentos destacándose los clasificados como consumo y vivienda; donde de

una manera directa tiene parte de participación la cooperativa ya que los tipos de crédito que oferta son consumo y microcrédito, rigiéndose a las tasa vigentes mensuales establecidas por el Banco Central del Ecuador.

Este auge se noto en todas la instituciones financieras del país, destacándose también en lo que concierne a captaciones en las cooperativas de ahorro y crédito, debido a que muchos depósitos que entran a estas instituciones provienen de ONGs, y fundaciones de otros países ya que las cooperativas según la ley de cooperativas, están estipuladas como entidades de beneficio social y sin fines de lucro, por tal motivo pueden manejarse con tasas pasivas mucho más altas que la de los bancos.

En este mismo informe se menciona que la tasa de desempleo en ciudades como: Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato habido un decrecimiento, lo que de una u otra manera por la ubicación geográfica de la cooperativa y el mercado al cual está enfocado da a notar que sus ingresos son mayormente estables a no existir una tasa de desempleo alta.

GRAFICO 5.6



Fuente: INEC (2010)

5.7.2.2 Entorno Legal

Entidades regulatorias de las cooperativas no controladas por la Superintendencia de Bancos las realiza el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), al cual las cooperativas, deben reportar los Estados Financieros de manera semestral y anual, así mismo, lo concerniente a los Certificados de Aportación de los Socios. Documentos que la cooperativa a la actualidad los mantiene al día así evitando ser sancionada.

De igual manera las regulaciones que debe una cooperativa cumplir son los estipulados en sus reglamentos internos como en sus estatutos vigentes, lo cual indica principalmente que el gobierno cooperativo lo conforman todos y cada uno de los socios en Asamblea General y por un periodo de 2 años deben llamar a elecciones para conformar el Consejo de Administración y el de Vigilancia quienes serán los que velen por los interés de los socios.

Cabe recalcar que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., esto no se lo viene realizando como debe ser por la falta de conocimiento adecuados de las personas que conforman estos consejos y responsabilidad que lo cumple directamente la Gerencia y empleados de la institución.

Entidades secundarias que la cooperativa como cualquier empresa del país debe hacer sus declaraciones al SRI (Servicio de Rentas Internas), al Ilustre Municipio de Ambato con los permisos concernientes a patente municipal y colocación del rotulo, al Ministerio

de Trabajo y al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) entidades a las cuales se realiza los reporte concernientes a trabajadores. En la actualidad la cooperativa se encuentra al día con todos estos permisos de funcionamiento.

Del marco legal con lo referente a las leyes que el gobierno del Ecuador lo estipula la cooperativa de acatar respetar lo que la Ley de Cooperativas a si lo estipule en todos sus artículos.

5.7.2.3 El Mercado

El mercado al cual está enfocado la cooperativa es a la Provincia de Tungurahua, con 500.775 habitantes (datos preliminares Censo 2010 del INEC) y ciudad de Ambato con 297,001 habitantes (datos provenientes del Censo 2001 den INEC), en una superficie territorial de 441,034 Km^2.

Tungurahua es una de las provincias, que a pesar de ser pequeña en superficie, su ubicación geográfica de encontrase en el centro del país se ha convertido en importante en la economía del país, lo cual permite claramente observar los segmentos del mercado según las actividades a las cuales se dedica su gente según encuesta realizada por el INEC 2010, son la agricultura ganadería y silvicultura con un 38.60%, las industrias manufactureras con un 19 % y el comercio por mayor y menor con un 16.5%.

El destino de los créditos de la provincia está clasificado de la siguiente manera, según datos obtenidos de una encuesta realizada por el INEC 2010, créditos para bienes y servicios del hogar, negocio y agrícolas. Entidades las cuales financian esos créditos están: en lo concerniente a los bienes y servicios del hogar un 38.20% acuden a las cooperativas de ahorro y asociaciones, un 26.10% a bancos y financieras privadas, un 25% a familiares y amigos y el porcentaje restante en otros; en lo concerniente a los bienes y servicios para el negocio un 23.9% acuden a las cooperativas de ahorro y asociaciones, un 39.40% a bancos y financieras privadas, un 21.90% a familiares y amigos y el porcentaje restante en otros; y en lo concerniente a los bienes y servicios agrícolas 34.70% acuden a las cooperativas de ahorro y asociaciones, un 21.40% a bancos y financieras privadas, un 21.40% a familiares y amigos y el porcentaje restante en otros.

5.7.2.4 La Competencia

Está regida principalmente en las 117 Cooperativas de Ahorro y Crédito que existen en tan solo la Provincia de Tungurahua, según el censo del año 2002, realizado por la Dirección Nacional de Cooperativas y por ende reguladas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social). De igual manera hay que sumar las entidades financieras que se encuentran regulas por la Superintendencia de Bancos y Seguros como son Bancos, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas.

Por el gran número de competidores se considera un mercado en crecimiento según los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador de las 39 Cooperativas de Ahorros y Crédito reguladas a nivel nacional, estas crecen con ritmo del 15% anual, dado a la gran demanda de créditos, y la inclinación de los socios se da por la que oferte menor tasa de interés, mayores productos y mejores servicios; es muy difícil marcar la diferencia ya que todos ofertan los mismos productos y servicios. Se podría decir que hasta hay una competencia desleal entre las mismas cooperativas, del sector indígenas, dado a que estas tienen fuentes de financiamiento de ONGs y fundaciones de otros países que les fondean de recursos que en muchas ocasiones hasta son dineros no reembolsables.

La proliferación de las cooperativas se ha dado por la falta de un control más riguroso en el momento de la apertura de estas, ya que los requisitos que se necesita para su constitución son muy sencillos, lo que de una u otra manera el gobierno según los decretos ejecutivos 2132 y 3050 del 2006, determinan regulaciones por montos de activos en instituciones como: Superintendencia de Bancos y Ministerio de Inclusión Económica y Social

5.7.2.5 El Cliente

Son los socios de la cooperativa, que por datos anteriores ya mencionados esta identificados plenamente y son aquellos que se dedican principalmente a actividades referentes con lo que es la agricultura y ganadería como la producción y comercialización de los mismos, las industrias manufactureras, artesanos dedicados a la

elaboración de cuero y calzado, y producción de jeans; así mismo, las actividades del comercio en general por mayor y menor.

Se da a notar que las necesidades y requerimientos de los clientes están enfocados a sus actividades productivas y/o prestación de servicio en las cuales requiere necesariamente capital para el crecimiento paulatino de su negocio. De igual manera hay que mencionar que otra necesidad indispensable de los socios está enfocada a los bienes y servicios del hogar.

5.7.2.6 Los Proveedores

Al ser una empresa de prestación de servicios financieros sus proveedores se convierten aquellas personas naturales y jurídicas que se las denomina “inversionistas” que mediante la inyección de capital la cooperativa puede crecer.

Entre algunas instituciones del sistema financiero nacional ecuatorianos que dan su apoyo a las cooperativas de ahorro y crédito estan: Caja Central Cooperativa FINANCOOP, FECOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito), UCACSUR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur), BCE (Banco Central del Ecuador) y RFR (Red Financiera Rural), CFN (Corporación Financiera Nacional), BNF (Banco Nacional de Fomento); una cooperativa al ser miembro de una institución tiene mejor respaldo mas, para mayor confianza y seguridad de sus socios; así como también, mayor beneficio como cooperativas mismo ya que estas entidades

brindan capacitación y especialmente medios de cómo buscar financiamiento para las institución.

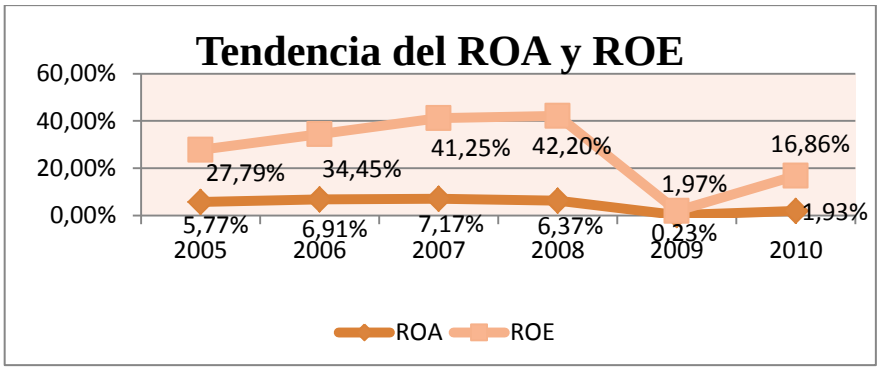
5.7.3 Análisis Interno

El análisis interno analiza una serie de factores que ayudaran a determinar las Fortalezas y Debilidades que tiene la Cooperativa.

5.7.3.1 La Rentabilidad

La Cooperativa en trascurso de los últimos 5 años y en base datos obtenidos de los Estados Financieros (Anexo Nº 1) y enfocados a las tendencias del ROA (Grafico 6.7) y ROE (Tabla 6.4), y las tasas de crecimiento permite analizar que la cooperativa a crecido paulatinamente con el transcurrir de los años y obteniendo utilidades relativamente, pero un dato curioso es que en el año 2009 se registra una perdida debido a que ese año la institución realizó fuertes gastos, como la adquisición de un software acorde a las necesidades requeridas por la cooperativa, la adecuación de las instalaciones, el incremento del personal, además por decisión de Asamblea General, se realizó la donación de un vehículo a la iglesia de la parroquia donde funciona la cooperativa, como también los gastos que generaron en auspiciar las fiestas patronales del mismo sector.

GRAFICO 5.7



Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

TABLA 5.4

Tasas de Crecimiento

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Ingreso	23%	28%	55%	72%	10%
Gasto	38%	31%	32%	6%	28%
Utilidad	61%	35%	8%	- 96%	1101%

Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

5.7.3.2 Las Finanzas

Los recursos financieros; es decir, el fondeo de dinero de la Cooperativa, esta dado directamente por los ingresos provenientes de los mismos socios, mediante depósitos en ahorros, a la vista o a plazo fijo, dinero con el cual la institución ha trabajando de la mejor manera y para beneficio propio y de los socios en sí.

A inicios del año 2010 la cooperativa por los altos gastos que se realizaron en el 2009 acudió a la banca, específicamente al Banco de Machala a solicitar el primer crédito por

un monto de $20.000 dólares americanos para poder satisfacer las demandas de créditos de sus socios, deuda a la cual al momento está próximo a cancelarse en su totalidad

Los trámites y garantías para tener acceso al crédito en la cooperativa son realmente mínimos a los cuales deberá revisar para evitar así tener inconvenientes a futuro, como ya actualmente se lo está viendo con la morosidad que se encuentra al cierre del 2010 del 10%, siendo el mínimo promedio en el sistema cooperativo del 5% referencia que estipula la Superintendencia de Bancos y Seguros en sus notas técnicas, basándose en el catalogo único de cuentas. Datos que se los puede observar en la Tabla 6.6.

TABLA 5.5

Análisis Vertical Balance 2010			
Activo Disponible	6%	Obligaciones Publico	85,61%
Activo Productivo	92%	Deudas Corto Plazo	2,80%
Activo Operativo	1%	Otros pasivos	0,13%
Otros:	1%	Patrimonio	11,46%

Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

TABLA 5.6

Calidad de la Cartera al 2010			
Código	**Detalle**	**Valor**	
1402	Cartera de Crédito por Vencer	$	1,338,701.81
1411	Cartera no Devenga Interés	$	133,989.57
1422	Cartera Vencida	$	98,529.38
1499	Provisión de Cedritos	$	-8,433,719.00
Índice de Morosidad	$ 148,181.76 / $ 1,338,701.81	**11%**	

Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

Los indicadores financieros que al 31 de diciembre del 2010, presento la Cooperativa se los puede observar en la Tabla 6.7, dentro de los cuales algunos de ellos se encuentran fuera de los parámetros, a causa de una inadecuada colación de los créditos.

TABLA 5.7

INDICADORES FINANCIEROS DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE LOS ACTIVOS		
INDICADOR	**PORCENTAJE**	**REFERENCIAL MÍNIMO**
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	68%	> 85%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	125%	> 100%
CARTERA EN RIESGO / CARTERA TOTAL	20%	< 5%
COBERTURA DE CARTERA EN RIESGO (PROVISIONES / CARTERA EN RIESGO)	31%	> 100%
EXPOSICIÓN DEL PATRIMONIO (CARTERA EN RIESGO -PROVISIONES / PATRIMONIO)	107%	< 100%
CAPITALIZACIÓN Y APALANCAMIENTO		
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / PATRIMONIO	275%	< 80%
TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	89%	75%-85%
PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	11%	> 9%
LIQUIDEZ		
FONDOS DISPONIBLES + INVERSIONES FINANCIERAS / OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	7%	16% A 20%
RENTABILIDAD		
ROE RESULTADOS OPERATIVOS / PATRIMONIO PROMEDIO	23%	> 14%
ROA RESULTADOS OPERATIVOS / ACTIVOS TOTALES PROMEDIO	3%	> 3%
EFICIENCIA FINANCIERA		
MARGEN BRUTO FINANCIERO + INGRESOS ORDINARIOS / ACTIVO PRODUCTIVO PROMEDIO	30%	<100%
EGRESOS OPERACIONALES / MARGEN BRUTO FINANCIERO + INGRESOS ORDINARIOS	80%	<100%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA		
EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL ACTIVOS PROMEDIO	16%	<9%
GASTOS PERSONALES / TOTAL ACTIVOS PROMEDIO	10%	<4%

Fuente: COAC “La Floresta” Ltda. (2010)

.

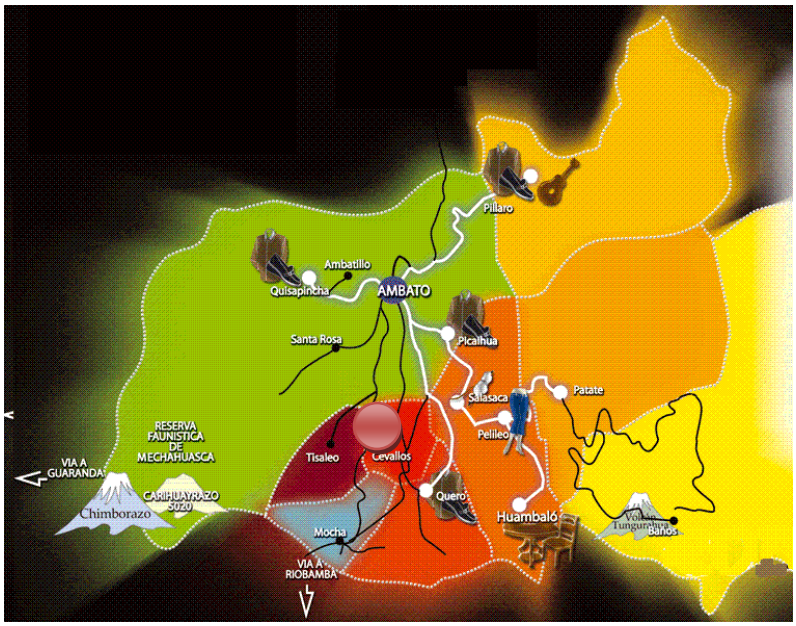
5.7.3.3 Marketing

La Inversión que la Cooperativa ha realizado en Publicidad ha sido muy mínima, con los medios de comunicación masivos como son: radio, televisión y prensa no se a realizado, el único medio de publicidad de la cooperativa ha sido a través de auspicios a equipos de futbol, escuelas, colegio que pertenecen a la Parroquia Picaihua.

5.7.3.4 Operaciones

Cooperativa en la actualidad cuenta con una oficina matriz que está ubicada en la Ciudad de Ambato en la Parroquia Picaihua, a 15 minutos del centro de la ciudad en el sur oriente.

GRAFICO 5.8



Fuente: http://www.ambato.gov.ec/rutacompras.htm

Los productos que al momento oferta la Cooperativa son ahorro a la vista y ahorro a plazo fijo y las colocaciones a través de los créditos considerados como de consumo y microcréditos.

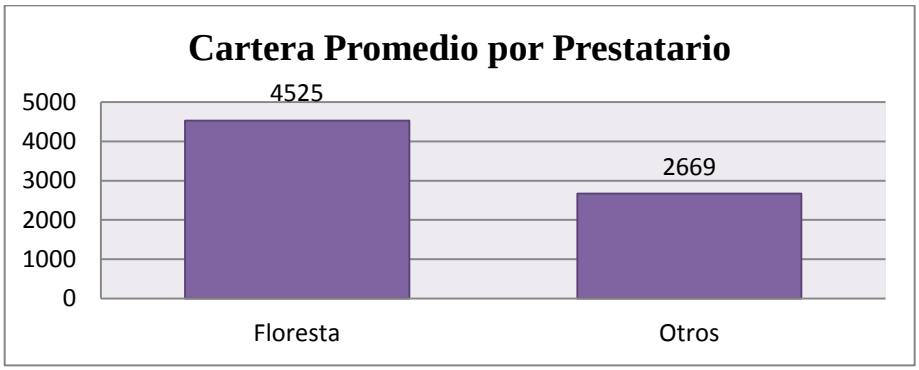
No posee ningún servicio financiero adicional.

5.7.3.5 Las Ventas

La tasa activa de interés con la que se ha venido manejando la cooperativa está entre la tasa promedio del Banco Central del Ecuador que al cierre del 2010 fue del 18%; con la que se ha podido competir en el mercado y por ser una de las cooperativas con la tasa de interés baja. Datos que refleja el grafico 6.10.

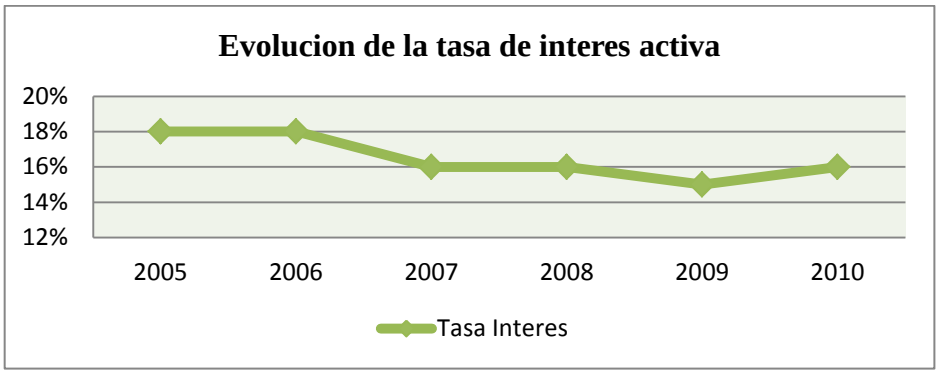
El destino de los créditos han sido enfocados principalmente en sector productivo, comercial y agrícola, directamente por la ubicación geográfica del sector rural y a su actividad económica a la que se dedican que son: artesanos de cuero y calzado, comerciantes minoristas y personas dedicadas a actividades relacionada con la agricultura y ganadería. Y en el grafico 6.9 se puede observar la carera promedio por prestatario.

GRAFICO 5.9



Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

GRAFICO 5.10



Fuente: COAC "La Floresta" Ltda. (2010)

5.7.3.6 Tecnología

La evolución del Software informático en la cooperativa se dio de la siguiente manera:

- Periodo 1999 – 2004 registros manuales, 1 computador.
- Periodo 2005 – 2008 Software básico, 3 computadoras.
- Periodo 2009 – 2010 Software avanzado 10 computadores, incluyendo:
  - Sistema informático y servicio de internet integrado en red.
  - Central telefónica interna con 2 líneas telefónicas y 8 extensiones.
  - Acceso a información de Central de Riesgos inmediata a través de Buros de Crédito (Creditreport).

5.7.3.7 El Talento Humano

De los Directivos:

El 70% de las personas que trabajan como Directivos en los Consejos de Administración y Vigilancia tienen un nivel de instrucción primaria, los cuales deben determinan políticas, normas y reglamentos para el mejor desempeño de la institución.

Del personal Administrativo:

- El 15% tiene nivel de instrucción Primario.
- El 42.5% tiene nivel de instrucción Secundario.
- El 42.5% tiene nivel de instrucción Superior.

Que en su totalidad son 8 personas que están al frente de todas las actividades concernientes a la cooperativa.

No existe un programa anual de capacitación al personal, tanto directivo como administrativo que es sumamente indispensable para la determinación y cumplimiento de las funciones que le corresponden según el cargo que desempeñan dentro de la institución.

5.7.3.8 La Dinámica de la Organización

Orgánico estructural y funcional de la cooperativa no existe, tan solo los directivos llegan a firmar documentos, sin saber nada de lo que muchas veces esta ahí por falta de desconocimiento, por no tener la formación académica suficiente ni la capacitación para saber que funciones debe cumplir dentro de la cooperativa.

Las Política no se encuentran determinadas por el mismo hecho anteriormente mencionado ya que eso le corresponde a los directivos, y con ello también se refiere a que no existe un plan estratégico donde se manifieste la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

5.7.4 Conclusiones

TABLA 5.8

ANÁLISIS EXTERNO

Entorno Económico	– Cooperativas en crecimiento por aumento del consumo y estabilidad económica. – Sistema Financiero regularizado a través de instituciones del Estado
Entorno Legal	– Entidades gubernamentales que controlan la puntualidad en la presentación de informes de las cooperativas – Cooperativas cumplen las leyes establecidas.
El Mercado	– Mercado regional grande desarrollado por microempresas. – Incremento del ahorro y crédito en actores del mercado especialmente en el sistema financiero informal.
La Competencia	– La competencia reduce la tasa interés por créditos solicitados. – Existen nichos de mercado atendidos por varias cooperativas especialmente reguladas por la SBS. – Tendencia a búsqueda de líneas de crédito que ofrece la competencia.
El Cliente	– Existe una tendencia creciente a entrega de créditos y depósitos. – Los consumidores demuestran confianza para que las cooperativas manejen sus inversiones y entreguen créditos.
Los Proveedores	– Los proveedores de capital prestado son determinantes en el accionar de las cooperativas. – En el sistema financiero se tiene bien definidos e identificadas las fuentes de financiamiento. – Los proveedores son exigentes para el otorgamiento de créditos.

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.9

ANÁLISIS INTERNO	
La Rentabilidad	– Crecimiento desordenando de ingresos y gastos, lo cual ha provocado la disminución de utilidades en los últimos años. – Utilidades con tendencias descendentes, compensadas con inversión en el mejoramiento de instalaciones y tecnología que permiten dar mejor servicio a los socios. – El crecimiento excesivo del gasto operativo y la reducción del Spread, es la causa principal para disminuir la utilidad de la institución
Las Finanzas	– Estructura financiera con un nivel de liquidez medio en relación al promedio del sistema. – Alta concentración de activos, enfocados y dirigidos al giro del negocio que es la colocación de dinero a través de los Créditos. – Deficiente gestión de cobranzas lo cual a ocasionado elevación de los índices de mora por lo cual la cartera de crédito tiene un nivel de riesgo considerable. – Falta de convenios estratégicos con empresas públicas o privadas que den financiamiento a la institución lo cual se demuestra por los niveles bajos de endeudamiento a corto plazo
Marketing	– Carencia de convenios con medios de comunicación que permitan difundir la presencia de la cooperativa, concentrada en un solo nicho de mercado dentro de la Provincia de Tungurahua. – Estancamiento en el crecimiento de captación nuevos socios con relación al promedio del sistema

	cooperativo no regulado.
Operaciones	– Diversidad de Productos Financieros básicos poco atractivos para captar más socios y dinero. – Ausencia de servicios financieros, así como falta de canales de distribución alternativos.
Ventas	– Tasas de interés menores a las del sistema cooperativo y capacidad de otorgar créditos altos. – Fácil acceso a la obtención de créditos con pocos tramites y garantías mínimas
Tecnología	– Infraestructura tecnológica adecuada con capacidad de respuesta inmediata para la toma de decisiones.
Talento Humano	– Directivos con bajo nivel de instrucción educativo, sin experiencia y capacitación impiden la toma de decisiones político administrativas para el crecimiento progresivo de la institución. – Personal administrativo con nivel de instrucción adecuado de acuerdo a sus funciones apoyadas por la experiencia demuestran rendimiento eficiente con relación al promedio del sistema cooperativo. – Ausencia de programas de capacitación anuales tanto para el personal directivo y administrativo.
Dinámica de la Organización	– Ausencia de políticas, que determinen directrices acertadas para el crecimiento de la institución. – Desconocimiento de cómo elaborar e implantar un plan estratégico con bases fundamentales que corroigan la falta de organización de la institución

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.5 Matriz F.O.D.A

TABLA 5.10

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
FACTORES	1. Infraestructura tecnológica acorde a necesidades del sector. 2. Fácil acceso a la obtención de créditos, con tasas de intereses competitivas en relación al mercado. 3. Apoyo de los socios capitalistas 4. Experiencia en el sector rural.	1. Crecimiento excesivo del gasto. 2. Personal directivo y administrativo no capacitado. 3. Plan estratégico no definido y estructura organizacional deficiente. 4. Bajos niveles de liquidez y altos niveles de morosidad. 5. Carencia de convenios publicitarios que permitan

INTERNOS		ampliar el mercado. 6. Escases de productos y servicios ofertantes a los socios.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FACTORES EXTERNOS	1. Sector financiero regularizado por monto de activos y en crecimiento. 2. Mercado vigoroso y por crecimiento de microempresas y amplio por explotar. 3. Atención al cliente personalizado con tendencias a nuevas tecnologías. 4. Tendencia creciente de solicitudes de crédito.	1. Líneas de crédito no tradicionales atendidas por la competencia. 2. Ingresos de nuevos competidores por requisitos fáciles para la creación de cooperativas. 3. Capital prestado exige estándares de eficiencia.

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Matriz Pondera del F.O.D.A

TABLA 5.11

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
F **O**	Estrategias Ofensivas **FO**	Estrategias Reactivas **FA**

R T A L E Z A S D E B I L I D A D E S	➢ Crear nuevos productos y servicios financieros.	➢ Difundir las ventajas competitivas de la cooperativa en el mercado financiero de Ambato
	Estrategias Adaptivas **DO**	Estrategias Defensivas **DA**
	➢ Capacitación al personal Directivo y Administrativo de la Cooperativa. ➢ Recuperación de la cartera vencida no superior a un año.	➢ Incrementar liquidez a través de la inyección recursos frescos.

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.6 Matriz de Estrategias

TABLA 5.12

ESTRATEGIAS	PROYECTOS	RESPONSABLE
1. Crear nuevos productos y servicios financieros.	**1.** Afiliación al Sistema de Pagos y Cobros Interbancarios del Banco Central del Ecuador. **2.** Realizar estudio de mercado para determinar los productos financieros a ofrecer.	Gerente
2. Capacitación al personal Directivo y Administrativo de la Cooperativa.	**1.** Formulación del plan de capacitación anual. **2.** Evaluación al personal en forma trimestral de acuerdo a sus funciones.	Jefe Administrativo y RRHH
3. Recuperación de la cartera vencida no superior a un año.	**1.** Elaborar un plan de recuperación de cartera vencida. **2.** Crear un área de cobranzas. **3.** Plan de reprogramación de cartera vencida previa selección de casos especiales	Jefe de Crédito
4. Incrementar liquidez a través de la inyección recursos frescos.	**1.** Realizar convenios con instituciones públicas o privadas que den financiamiento. **2.** Crear un Fondo de Inversión o Reserva	Jefe Financiero

5. Difundir las ventajas competitivas de la cooperativa en el mercado financiero de Ambato.	**1.** Ejecución del Plan de Publicidad para ofertar productos y servicios **2.** Diseñar una imagen animada que permita identificar a la cooperativa.	Jefe Financiero

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7 Desarrollo de Proyectos Enfocados a la Mejora de la Gestión Administrativa y Financiera

En la matriz de estrategias se establecieron cinco (5) estrategias como ejes principales para la mejora en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., a través de varios proyectos enunciados en la misma matriz.

De los proyectos de mayor relevancia e incidencia continuación se presenta un plan de acción, que ayudará al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados:

5.7.7.1 Proyecto Nº 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN BALCÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE COBROS INTERBANCARIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., al momento no cuenta con ningún servicio adicional que entidades de sus misma naturaleza brinda a sus socios.

Es por ello, que es necesario la ceración de un balcón de servicios, siendo el punto de partida la afiliación al sistema nacional de cobros del Banco Central del Ecuador.

5.7.7.1.1 Objetivo:

Ofertar una nueva gama de servicios para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

5.7.7.1.2 Antecedentes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., desde sus inicios por el año 2004 que apertura sus puertas a los socios, oferta productos denominados créditos de consumo y con el transcursos de un par de años los microcréditos; es decir, no realizaron ni implementaron ningún tipo de servicio.

Es por tal motivo, que la creación de un balcón de servicios. La Cooperativa podrá dar una nueva imagen hacia lo socios y los posibles nuevos socios, ya que el presente proyecto esta principalmente enfocado para brindar un servicio a los socios ya existentes, con la ayuda del cobro de la luz y el teléfono, para que personas que aun no lo son y puedan hacer uso de este servicio.

En la Parroquia Picaihua en la actualidad ninguna otra institución puede brindar este servicio con lo que los socios y los habitantes de la zona deben trasladarse al centro de la ciudad para hacer sus pagos mensuales respectivos, y con lo que les conlleva gastos de movilización, entonces la Cooperativa es una entidad que puede brindarles este servicio.

Así, el punto de partida para poder brindar este servicio, es la afiliación al Sistema Nacional de Cobros del Banco Central, que se rige según su propio Reglamento denominado «Sistema de Cobros Interbancarios» (Anexo 2)

5.7.7.1.3 Desarrollo:

Paso Nº 1: Requisitos para las cooperativas de ahorro y crédito controladas por el MIES Para la Afiliación al Sistema Nacional de Cobros de Banco Central del Ecuador.

1. Copia certificada del Certificado de Inscripción actualizada en el registro de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).
2. Copia protocolizada del nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES (notaria).
3. Nómina completa de los miembros del Consejo de Administración, que incluya el número de cédula y los períodos para los cuales fueron elegidos en hoja membretada con firma de responsabilidad (indicar día, mes y año).

4. Listado de socios y clientes activos en el que consten dos apellidos, dos nombres y el número de cédula de ciudadanía en CD, en caso de persona jurídica el nombre del representante legal y el número de cédula, igualmente cuando el socio sea menor de edad, el nombre del representante legal y número de cédula.
5. Nombre o razón social y dirección domiciliaria de la matriz (número de Teléfono, dirección electrónica, etc).
6. Reglamento conozca su cliente.
7. Estados Financieros anuales, con corte al 31 de diciembre del año anterior y del último mes disponible, suscritos por el representante legal y el contador general, a nivel de cuatro dígitos, conforme el Catálogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros. MIES. Esta información deberá remitirse adicionalmente en formato Excel y en CD.
8. Informe de auditoría externa de los estados financieros correspondiente al último período económico para aquellas cooperativas que superen los USD 10 millones en activos y para aquellas que no superen este valor, el dictamen favorable del Consejo de Vigilancia correspondiente al último período económico.
9. Debe disponer de una conexión a Internet con un ancho de banda de 128Kbps como mínimo o certificado de ser beneficiario del Programa Nacional de Conectividad de las Finanzas Populares otorgado por el Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones.

Paso Nº 2: Requisitos para el acceso al Sistema Nacional de Cobros de BCE

1. Las instituciones deben estar conectadas a la red privada del Banco Central del Ecuador.
2. La máxima autoridad como representante legal, solicita al Director de Servicios Bancarios Nacionales, de conformidad al formato establecido (solicitud de ingreso), la suscripción del convenio para el servicio de órdenes de cobro interbancario (únicamente para las instituciones financieras cobradoras).
3. El BCE recibe la solicitud, y le envía a la institución financiera cobradora dos ejemplares del convenio, los mismos que deben ser suscrito por la máxima autoridad de la institución y deben ser notariados.
4. La institución financiera cobradora remite el convenio debidamente notariado al BCE, y procede a solicitar claves para el acceso al SCI estos usuarios deben tener firmas registradas en el BCE.

Paso Nº 3: Convenios para los pagos

La cooperativa en su inicio debe enfocarse a ofertar el servicio de pagos de los servicios básicos como son teléfono, luz, y agua; de los cuales el teléfono se lo paga a través del Consejo Nacional de Telecomunicaciones, la luz en la Empresa Eléctrica Ambato y por último el agua se lo paga en la Junta de Agua Potable Picaihua está al ser una empresa autónoma y recién hace unos 2 años conformada no cuenta con el sistema técnico e informativo adecuado para que se realice los pagos en otra institución que no sea su propia sede.

Por lo tanto, los convenios los realizarán con:

- **Empresa Eléctrica Ambato**
- **Corporación Nacional de Telecomunicaciones:**

De que se trata el convenio, no es más que la firma del mismo presentándose el representante legal de la cooperativa en las oficinas de las entidades, portando:

- Solicitud donde indique los motivos de por qué la institución quiere ser una empresa recaudadora de esos fondos.
- Cedula de identidad y papeleta de votación
- Nombramiento
- Documento de que la institución se encuentra afiliada al sistema nacional de cobros del Banco Central.

Una vez realizado ese procedimiento se quedara en tramites internos de la entidad pública para la aprobación.

La parte final es la autorización y la verificación del software que posee la Cooperativa para realizar la instalación del programa de recaudación de entidad pública.

Paso Nº 4: Implementación del balcón de servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

- **Definición del mercado objetivo**

a. Determinar el número de socios activos radicados en la parroquia de Picaihua que cuenten con una línea de teléfono fija; con el objetivo de establecer el mercado meta para el cobro de la planilla telefónica.
   (Fuente información Ficha personal de cada socio)
b. Determinar el número de socios activos radicados en la parroquia de Picaihua que cuenten con un medidor de energía eléctrica; con el objetivo de establecer el mercado meta para el cobro de la planilla de consumo eléctrico.
   (Fuente información Ficha personal de cada socio)

Nota: se puede hacer la ampliación del mercado meta mediante un plan de marketing que llegue a la población económicamente activa de la parroquia Picaihua.

- **Plan de capacitación al personal operativo que realizara el cobro de los servicios**

  Una vez realizado y aprobados los convenios con la instituciones del estado, será sus funcionarios los encargados de brindar la capacitación del manejo y utilización de software instalado para la realización de los cobros de los servicios.

  En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., las personas encargadas de recibir esta capacitación serán el Jefe del Área Administrativa y Recursos Humanos y Cajero.

- **Plan piloto**

  Una vez que se tengan las herramientas e instrumentos listos en un correcto funcionamiento se sugiere realizar una prueba como plan piloto para de esta manera tener la practica suficiente y brindar la mejor atención a los usuarios.

- **Plan de difusión del balcón de servicios a los socios**

  Una vez implementado y en perfecto funcionamiento del balcón de servicios, sería necesario realizar una campaña de difusión tanto a los socios como a las familias que habitan en el sector para que tengan en conocimiento de que la cooperativa, está brindando los servicios y puedan hacer uso de ellos.

A continuación se describe a manera de cronograma como se van a realizar las actividades, y tiempo en que tentativamente puede tardar la implantación y ejecución del presente proyecto, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Siendo la persona responsable de este proyecto el Jefe Financiero.

5.7.7.1.4 Cronograma:

TABLA 5.13

PROYECTO Nº 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN BALCÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE COBROS INTERBANCARIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR																							
ACTIVIDADES	**JULIO**				**AGOSTO**					**SEPTIEMBRE**				**OCTUBRE**				**NOVIEMBRE**					
	28	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	
Requisitos para las cooperativas de ahorro y crédito controladas por el MIES para la Afiliación al Sistema Nacional de Cobros de BCE																							
Copia certificada del Certificado de Inscripción																							
Copia protocolizada del nombramiento del representante legal																							
Nómina completa de los miembros del Consejo de Administración																							
Listado de socios y clientes activos																							
Reglamento conozca su cliente.																							
Estados Financieros anuales																							
Informe de auditoría externa																							
Disponer de una conexión a Internet con un ancho de banda de 128Kbps																							
Aprobación																							
Requisitos para el acceso al Sistema Nacional de Cobros de BCE																							
Solicitud de suscripción del convenio para el servicio																							
Solicitud de claves para el acceso al SCI																							
Aprobación																							
Convenios para los pagos																							
Empresa Eléctrica Ambato																							
Corporación Nacional de Telecomunicaciones																							
Aprobación																							
Implementación del balcón de servicios en la Cooperativa de Ahorro y crédito "La Floresta" Ltda.																							
Definición del mercado objetivo																							
Plan de capacitación al personal operativo que realizara el cobro de los servicios																							
Plan piloto																							
Plan de difusión del balcón de servicios a los socios																							

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.1.5 Presupuesto:

TABLA 5.14

PRESUPUESTOS PROYECTO Nº 1 **IMPLEMENTACIÓN DE UN BALCÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE COBROS INTERBANCARIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**		
RECURSOS MATERIALES		
Detalle	**Valor (USD)**	
Documentos legales		
Copia certificada del Certificado de Inscripción	$	25.00
Copia protocolizada del nombramiento del representante legal	$	25.00
Documentos magnéticos		
Listado de socios y clientes activos	$	5.00
Documentos impresos		
Nómina completa de los miembros del Consejo de Administración	$	10.00
Estados Financieros anuales	$	5.00
Informe de auditoría externa	$	5.00
Solicitud de suscripción del convenio para el servicio	$	10.00
Solicitud de claves para el acceso al SCI	$	10.00
Total Recurso Materiales	**$**	**95.00**
RECURSOS ESPECIALES		
Conexión a Internet con un ancho de banda de 128Kbps	$	120.00
Plan de mercadeo	$	500.00
Plan piloto	$	200.00
Plan de difusión	$	1,000.00
Total Recurso Especiales	**$**	**1,820.00**
OTROS RECURSOS		
Internet	$	20.00
Suministro de Oficinas	$	30.00
Teléfono	$	10.00
Equipo de Computo	$	700.00
Viáticos	$	300.00
Total Otros Recursos	**$**	**1,060.00**
RECURSOS MATERIALES	$	95.00
RECURSOS ESPECIALES	$	1,820.00
OTROS RECURSOS	$	1,060.00
SUB-TOTAL	**$**	**2,975.00**
IMPREVISTOS (10%)	$	297.50
TOTAL	**$**	**3,272.50**
SON: TRES MIL DOSCIENTOS SETENTA Y DOS CON 50/100 DÓLARES AMERICANOS		

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.2 Proyecto Nº 2: MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MENOR A UN AÑO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., tiene un alto índice de morosidad (11% al 31 de diciembre el 2010), debido a una mala colocación de cartera los créditos, han quedado retrasados y los indicadores están fuera de los parámetros y estándares de control.

Además, tampoco cuenta con un mecanismo estandarizado de cómo se debe realizar el seguimiento y persuasión para conseguir la cancelación de endeudamientos de los socios con la cooperativa.

Es de esta manera que enfocados en la recuperación de cartera vencida menor a un año, susceptible de recuperación mediante un sistema adecuado, se plantea el siguiente manual de procedimientos, que ayudará a: sistematizar, controlar y estandarizar mensualmente el cobro de la cartera vencida menor a un año.

5.7.7.2.1 Objetivo

Recuperación de la cartera vencida menor a un año

5.7.7.2.2 Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., se formo con la idea de ayuda mútua entre los socios, uno de los siete principios del cooperativismo; sus mentores guiados por ese principio empezaron a operar, siendo ellos mismo quienes cumplieran la veces de empleados de la Cooperativa, debido a la falta de conocimientos de estas personas los registros se los realizaba de manera manual. Con el aumento de los socios, se ven estos en la obligación de contratar a una contadora para que se encargue de llevar de mejor manera los registros y adquieren de igual forma la primera computadora con lo instalación de un programa contable muy básico, conforme ha ido creciendo la Cooperativa la contratación de nuevo personal, la adquisición de equipo tecnológico e informático y la adecuación de la instalaciones se ha ido mejorando paulatinamente.

Los antecedentes antes mencionados ha sido causante principales para que la Cooperativa, por desconocimiento y personal no calificado haya sido quien esté a cargo de la concesión de créditos; por lo que, existe cartera vencida desde hace años atrás, muchos créditos se los ha declarado cuentas incobrables, debido a que la los documentos no cumplen con todas las exigencias legales para proceder a una demanda judicial.

El presente proyecto tiene como finalidad, poder reducir los índices de morosidad de la cartera vencida menor a un año, ya que son créditos que se posee la documentación correcta y en orden, con lo que se puede aplicar mecanismos de cobro extrajudiciales

que será en menor tiempo y sin tanta burocracia; para ello a continuación, se desarrolla un manual que será la guía de cómo se lo puede realizar.

5.7.7.2.3 Desarrollo

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MENOR A UN AÑO

I. OBJETIVO

Realizar gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera, con el fin de que los socios de la Cooperativa estén al día en sus obligaciones.

II. ALCANCE

Comprende desde el análisis y clasificación de la cartera hasta el seguimiento de los acuerdos de pago.

III. POLÍTICAS

- Se consideraran créditos retrasados, los cuales tenga un número igual o mayor a 5 días de no haber cancelado la cuota.
- Se procederá a realizar 3 notificaciones telefónicas en el transcurso del mes.

- Se procederá a enviar las 3 notificaciones escritas en caso de no tener ninguna respuesta de las notificaciones telefónicas.
- Se procederá con los trámites judiciales, si no se ha obtenido respuesta de ninguna notificación sea telefónica o escrita.
- Se enviara automáticamente a trámites judiciales los créditos que se encuentren retrasados y/o vencidos, que superen los 90 días.

IV. PROCEDIMIENTO

TABLA 5.15

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Análisis y clasificación de cartera	➢ Revisar el reporte de Cartera Retrasada y/o Vencida menor a un año, con el fin de determinar el estado de crédito del socio así: – Según el tipo de crédito. – Según el capital retrasado y/o vencido – Según el número de cuotas retrasadas y/o vencidas. – Según los datos informativos del socio.(dirección, teléfono)	Auxiliar de Crédito	Obtención de la información: 1. Conexus 2. Cartera de crédito 3. Consultas 4. Cartera vencida por cuotas real 5. Emigración de información base de datos.
	➢ Realizar y emitir el reporte		BASE DE DATOS REPORTE DE CARTERA (Anexo 1)
2. Planificación del mes de recaudo	Según la información que se obtenga del reporte de cartera:	Auxiliar de Crédito	Desarrollar cronograma de Actividades

	– Planificar a cuantos socios diariamente dentro de los 10 primeros días del mes se los puede realizar la primera notificación vía telefónica. – Planificar a cuantos socios diariamente dentro de los 10 primeros días del mes se los puede realizar la primera notificación de manera escrita. – Planificar el control del las llamadas contestadas y las notificaciones recibidas por socio, para en los 5 días siguientes enviar o realizar la segunda notificación llamada o segunda notificación. – Planificar el control del las llamadas contestadas y las notificaciones recibidas por socio, para en los 5 días siguientes enviar o realizar la tercera llamada o tercera notificación. – Planificar la verificación de repuestas dados por las llamadas y notificación en los 5 días siguientes. – Planificar reporte mensual		
3. Notificaciones formales de la deuda	– Elaboración del total de las notificaciones necesarias para el mes.	Auxiliar de Crédito	NOTIFICACIONES (Anexo 2)
4. Comunicación	– Notificación vía telefónica: – **Contesta:** a) Informa el estado en que se encuentra el crédito haciendo constancia del valor que adeuda a la fecha. b) Le asigna fecha y hora para que se acerque a las	Auxiliar de Crédito	PLANILLA DE REGISTRO NOTIFICACIONES TELEFÓNICAS (Anexo 3)

		oficinas de la Cooperativa. – **No contesta:** Registra y se realiza las 2 siguientes notificaciones.		
		– Notificación por escrito – **Recibe:** a) Entrega la notificación donde consta el estado en que se encuentra el crédito haciendo constancia del valor que adeuda a la fecha. b) Le asigna fecha y hora para que se acerque a las oficinas de la Cooperativa. – **No recibe:** Registra y se realiza las 2 siguientes notificaciones.	Notificador	PLANILLA DE REGISTRO DE NOTIFICACIONES ESCRITAS (Anexo 4)
5.	**Entrevista y conciliación con el deudor**	Escucha la posición del deudor: – Si manifiesta pago inmediato: Lo envía a caja a cancelar el valor adeudado y emite recibió de pago. – Si manifiesta una espera de tiempo no muy prolongada: – Si es menor a 30 días espera. – Si es mayor a 30 días le indica que va a poner a consideración de los superiores, y le asigna fecha para que acuda nuevamente a las oficinas de la Cooperativa. – Si manifiesta una reprogramación del crédito:	Jefe de Crédito	BASE DE DATOS REPORTE DE CARTERA (Anexo 1)

		– Si es un monto no mayor $500 y plazo no mayor a 180 días hace la reprogramación. – Si el monto y plazo es mayor a lo anterior le indica que va a poner a consideración de los superiores, y le asigna fecha para que acuda nuevamente a las oficinas de la Cooperativa. – Si no manifiesta acuerdo de pago inicio de cobro coactivo.		
6.	**Recaudo**	– Verifica si los pagos que se acodaron en los plazos acordados se realizaron o no.	Jefe de Crédito	Verificación de pagos: 1. Conexus 2. Cartera de crédito 3. Consultas 4. Tablas de amortización.
7.	**Preparar y presentar informe**	– Informe de la cartera recuperada en el mes. – Informe de la cartera que no se tuvo respuesta.	Jefe de Crédito	INFORME
8.	**Inicio de cobro coactivo**	Comenzar los trámites judiciales con los socios que no dieron respuesta a las notificaciones.	Asesor Jurídico	
9.	**Archivo**	– Archivar todos los documentos que se emitieron el proceso de recaudación.	Auxiliar de crédito	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

V. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

GRAFICO 5.11



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

VI. GLOSARIO

- **Cartera Retrasada:** son las cuotas de los créditos otorgados que se encuentran con un atraso igual o mayor a 5 días desde la fecha en la que se debía realizar el pago.
- **Cartera Vencida:** son los créditos otorgados que se encuentra en retraso, pero que su fecha de vencimiento ya no está vigente.
- **CONEXUS:** sistema contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., donde se registra todas las transacciones diarias y donde se obtiene cualquier tipo de información.
- **Notificación:** es la comunicación formal, verbal o escrita que se realiza a los socios que se encuentre con sus créditos retrasados o vencidos.
- **Conciliación:** es la acción, mediante la cual, el deudor y cobrador (Cooperativa), llegan a un mutuo acuerdo de pago en beneficio de ambas partes.
- **Deudor:** socio que se le ha otorgado un crédito.
- **Recaudo:** pago del socio al que se le a otorgado un crédito. (capital mas interés generados)
- **Cobro Coactivo:** procedimiento de cobro legal, que se realiza, si el socio que se encuentra con un crédito en mora, no se acerca a una conciliación con la cooperativa.

VII. REGISTROS

Anexo 1. BASE DE DATOS DE REPORTE DE CARTERA

La base de datos esta realizada en un archivo de Excel, la cual si es aprobada por la Cooperativa la presente propuesta, será difundida la base de datos a las personas que se harán responsables de la ejecución de la presente propuesta.

Anexo 2. NOTIFICACIONES

TABLA 5.16

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"LA FLORESTA" LTDA.

NOTIFICACION
CREDITO EN MORA

FECHA: _____
N° _____

N° SOCIO _____ NOMBRE _____
DIRECCION _____ TELEFONO _____

GARANTE _____
DIRECCION _____ TELEFONO _____

DETALLE DEL CREDITO

Estado: _____ Calificacion: _____

Detalle	Valor	Cuotas	%
VALOR DEL CREDITO:			100%
CAPITAL PAGADO:			
CAPITAL X VENCER:			
CAPITAL VENCIDO:			

Detalle	Valor
FECHA INICIO:	
FECHA VENCIMIET:	
FECHA ULTIMO PAG:	

Detalle	Valor
Certificados:	
Ahorros:	
Encaje:	

N°	Cuota Vencida	Capital	Interes	Mora	Total Cuota	Dias
TOTAL		$ -	$ -	$ -	$ -	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Anexo 3. **PLANTILLA DE REPORTE DE NOTIFICACIONES VÍA TELEFÓNICA**

TABLA 5.17

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"LA FLORESTA" LTDA.

PLANTILLA DE NOTIFICACIONES TELEFONICAS												
Nº	Socio	Cuota	Estado	Calificacion	Contestacion		Nombre Contesta	Parentesco	Resultado de la Llamada	Fecha Asignada	Fecha Llamada	Responsable
					SI	NO						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Anexo 4. **PLANTILLA DE REPORTE DE NOTIFICACIONES ESCRITAS**

TABLA 5.18

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"LA FLORESTA" LTDA.

PLANTILLA DE NOTIFICACIONES ESCRITAS												
Nº	Socio	Cuota	Estado	Calificacion	Recepcion		Nombre quien Recibe	Parentesco	Resultado	Fecha Asignada	Fecha de Envio	Responsable
					SI	NO						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.2.4 Cronograma

TABLA 5.19

PROYECTO Nº 2: MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MENOR A UN AÑO																														
ACTIVIDADES	**MES**																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Análisis y clasificación de cartera																														
Revisión de la Cartera Retrasada y/o Vencida menor a un año																														
Emisión de reporte																														
Elaboración de notificaciones formales de la deuda																														
Planificación del mes de recaudo																														
Cronograma: Primera Notificación (oral y escrita)																														
Cronograma: Segunda Notificación (oral y escrita)																														
Cronograma: Tercera Notificación (oral y escrita)																														
Entrevista y conciliación con el deudor																														
Recaudo																														
Preparar y presentar informe																														
Archivo																														

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.2.5 Presupuesto

TABLA 5.20

PRESUPUESTOS PROYECTO Nº 2		
MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA MENOR A UN AÑO		
RECURSOS MATERIALES		
Detalle	**Valor**	
Documentos impresos		
Emisión de reporte	$	5.00
Elaboración de notificaciones formales de la deuda	$	100.00
Planificación del mes de recaudo	$	20.00
Preparar y presentar informe	$	5.00
Total Recurso Materiales	**$**	**130.00**
RECURSOS HUMANOS		
Mensajero-Notificador	$	300.00
Total Recurso Especiales	**$**	**300.00**
OTROS RECURSOS		
Moto	$	1,500.00
Combustible	$	50.00
Suministro de Oficinas	$	30.00
Teléfono	$	10.00
Equipo de Computo	$	700.00
	$	300.00
Total Otros Recursos	**$**	**2,590.00**
RECURSOS MATERIALES	$	130.00
RECURSOS HUMANOS	$	300.00
OTROS RECURSOS	$	2,590.00
SUB-TOTAL	**$**	**3,020.00**
IMPREVISTOS (10%)	$	302.00
TOTAL	**$**	**3,322.00**
SON: TRES MIL TRESCIENTOS VEINTE Y DOS DÓLARES AMERICANOS		

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.3 Proyecto Nº 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA., SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA EN BASE AL PERFIL DE CARGO.

La capacitación es sinónimo de aprendizaje y la vida es un aprendizaje continuo, no se nace con conocimientos ni competencias si no se las va adquiriendo con el transcurrir de los años, y más aun cuando se empieza la vida laboral.

Es así que todas las personas necesitan de capacitación continua para adquirir nuevos conocimientos, y/o, mejora o actualizar los ya adquiridos para desempeñar mejor las funciones para las que se es contratado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., no ha elaborado ningún plan de capacitación, para mejorara el desempeño y cumplimiento de las funciones de su fuerza laboral, y de una manera directa mejorar la gestión administrativa de la Institución.

5.7.7.3.1 Objetivo

Capacitar al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

5.7.7.3.2 Antecedentes

La cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., cuenta con una fuerza laboral constituida de 8 personas en los cargos de: Jefe Administrativo y RRHH, Cajera, Servicio de Atención al Cliente, Jefe Financiero, Jefe de Crédito, Auxiliar de Crédito, Contador, y Auxiliar de Contabilidad.

Desde sus inicios no se ha elaborado ni ejecutado ningún plan de capacitación para el personal, por falta de conocimientos de cómo se lo debe desarrollar el mismo, y por la falta de una persona responsable de la ejecución de esta función.

Con la elaboración del organigrama funcional y estructural de la institución, se distingue claramente las funciones macro que cada uno de los empleados debe cumplir dentro de la organización.

5.7.7.3.3 Desarrollo

Paso Nº 1: Desarrollo del perfil de cargos

Modelo propuesto del levantamiento de perfil de cargos del personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

TABLA 5.21

Nº 1	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**CAJERO(A)**
Área	**ADMINISTRATIVO Y RRHH**
OBJETIVO	
Efectuar actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheque y documentos de valor a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de los pagos que correspondientes a través de caja.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Arqueo de Caja (Inicio y Fin del Día)	Auxiliar de Contabilidad
Ingreso de depósito y retiros	Auxiliar de Contabilidad
Cobros de cuotas de los créditos	Auxiliar de Contabilidad
Depósitos a plazo fijo	Jefe Financiero
Reportes diarios de las actividades realizadas (mencionadas anteriormente)	Jefe Financiero
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Descuadre diario de caja	100% de las transacciones diarias
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Auxiliar de Contabilidad	Reportes diarios de depósitos retiros y cobros de cuotas
Jefe Financiero	Reportes de depósitos a plazo fijo
Jefe Administrativo y RRHH	Informe de actividades mensuales
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Área de Créditos	Mensualidades a cobra (Sistema CONEXUS)
Área Financiera	Notas de crédito de depósitos a plazo fijo
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Sobrantes o faltantes de dinero	
Pérdida de credibilidad en los socios del manejo financiero de la cooperativa	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 2 Nivel - Bachillerato	Contabilidad
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 1 año	Actividades relacionadas con el manejo del dinero
CONOCIMIENTOS	**COMPETENCIAS**
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Técnicas de manejo de dinero	Identificación con la institución

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.22

Nº 2	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**SERVICIO AL CLIENTE**
Área:	**ADMINISTRATIVO Y RRHH**
OBJETIVO	
Responder oportunamente las necesidades requeridas por los socios.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Atención a las necesidades de los clientes (telefónicas o personales)	Personal Operativo Gerente
Asignación de turnos a las diferentes áreas.	Personal Operativo
Apertura de las libretas	Jefe Administrativo y RRHH
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Grado de satisfacción al cliente	90% de socios atendidos al dia
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Jefe financiero	Reporte de aperturas de libretas mensuales
Jefe Administrativo y RRHH	Reporte diario de socios atendidos
Jefe Administrativo y RRHH	Reporte de satisfacción al socio
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Sistema CONEXUS	Ficha de los socios
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Insatisfacción en el socio	
Perdida en la fidelidad de los socios	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 2 Nivel - Bachillerato	Ciencias Sociales
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 1 año	Actividades afines de atención y servicio al cliente
CONOCIMIENTOS	**COMPETENCIAS**
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Técnicas de expresión oral y escrita	Identificación con la institución

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.23

Nº 3	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RRHH**
Área:	**ADMINISTRATIVO Y RRHH**
OBJETIVO	
Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar todas las actividades administrativas de la Cooperativa.	
Proporcionar a la cooperativa la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos generales encaminados al cumplimiento de la misión y visión.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Levantar el perfil de cargos del personal operativo de la Institución	Gerente
Reposición, contratación y remuneración salarial de personal operativo	Gerente
Controla el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo	Gerente
Monitorea cumplimiento horarios, permisos, vacaciones del personal operativo	Gerente
Encargado del Plan de Capacitación del personal operativo	Gerente
Supervisa el cumplimiento de las labores administrativas del personal operativo	Gerente
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Personal eficiente a bajo costo	90% de eficiencia en el cumplimiento de las labores del personal
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Gerente	Reporte de contratación de la fuerza laboral
Gerente	Reporte de las necesidades de capacitación del personal operativo
Gerente	Reporte de cumplimiento de actividades del personal operativo
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
N/A	N/A
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Ineficiencia en atención a las necesidades de los socios y directivos	
Incremento en los gastos operativos	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Ingeniero, Administrador, Doctor, etc. Titulo de 4 Nivel - Maestría, Doctorado, etc.	Carreras afines a la Administración y RRHH
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 2 años	Trabajo laboral relacionado con la ejecución de conocimientos administrativos y manejo de recursos humanos.

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Desarrollo organizacional	Identificación con la institución
Técnicas de negociación	Liderazgo
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	
Seguridad Social	
Técnicas de integración de equipos gerenciales	
Técnicas en conducción de personal	
Código del Trabajo	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.24

Nº 4	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**JEFE FINANCIERO**
Área:	**FINANCIERO**
OBJETIVO	
Elaborar proyectos de inversión y captación de dineros para dar la liquidez suficiente a la Cooperativa	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Captación de depósitos a plazo fijo	Gerente
Elaboración de los presupuestos	Gerente
Desarrollar proyectos de financiamiento	Gerente
Elaboración y difusión las políticas financieras	Gerente
Analizar los balances	Gerente
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Rentabilidad	Tasa Interna de Retorno
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Gerente	Reportes de captación de depósitos a plazo fijo
Gerente	Presupuestos
Gerente	Proyectos de financiamiento
Gerente	Elaboración políticas financieras
Gerente	Reporte del análisis de los balances
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Directivos	Proyecciones de crecimiento de la cooperativa
Área de Crédito	Informe de colocación de cartera
Área de Contabilidad	Balances
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Desfinanciamiento de la cooperativa	
Índice de rentabilidad negativo	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Economista, Ingeniero, Doctor, etc. Titulo de 4 Nivel - Maestría, Doctorado, etc.	Carreras afines a la Economía y Finanzas
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 2 años	Trabajo laboral relacionado con la ejecución de conocimientos económicos y financieros

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Desarrollo organizacional	Identificación con la institución
Técnicas de negociación	Liderazgo
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	
Mercadeo	
Tributación	
Finanzas	
Presupuestos	
Proyectos de financiamiento	
Planificación Estratégica	
Análisis Financiero	
Estadística	
Economía y Finanzas Empresariales	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.25

Nº 5	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**AUXILIAR DE CRÉDITO**
Área:	**CRÉDITOS**
OBJETIVO	
Realizar el análisis y seguimiento correspondiente del otorgamiento de los créditos y gestionar los mecanismos de cobranza de cartera.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACION**
Recepción de solicitudes de crédito	Jefe de Crédito
Verificación de documentación de carpetas de crédito	Jefe de Crédito
Confirmación de datos de las solicitudes de crédito	Jefe de Crédito
Revisión en la Central de Riesgo	Jefe de Crédito Gerencia
Reporte del historial de créditos	Jefe de Crédito Gerencia
Otorgación del crédito previo aprobación	Jefe de Crédito Gerencia
Recepción de firmas	Jefe de Crédito
Reportes mensuales de créditos otorgados	Jefe de Crédito Gerencia
Seguimiento de cartera vencida menor a un año	Jefe de Crédito Gerencia
Reportes mensuales de cartera vencida	Jefe de Crédito Jefe Financiero Gerencia
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Índice de morosidad	≤ 5%
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Jefe de Crédito	Reporte crediticio del socio
Jefe de Crédito	Informe de créditos otorgados mensualmente
Jefe de Crédito	Informe de seguimiento de créditos en mora
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Jefe de Crédito	Informe de solicitudes entregadas
Jefe de Crédito	Informe de créditos en mora
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Colocación de cartera indebida	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Ingeniero, Administrador, etc.	Carreras afines a la Administración

EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 1 años	Actividades relacionadas con la aplicación de conocimientos de administración en entidades que su fin sea la prestación de servicios financieros.
CONOCIMIENTOS	**COMPETENCIAS**
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Técnicas de negociación	Identificación con la institución
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	
Documentos contables	
Finanzas	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.26

Nº 6	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**JEFE DE CRÉDITO**
Área:	**CRÉDITO**
OBJETIVO	
Realizar la adecuada y oportuna colocación de cartera con la garantía de su retorno en las fechas acordadas.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Atención y asesoramiento al socio para la otorgación de créditos	Jefe Financiero Gerente
Indagación del los antecedentes crediticios del socio previo a concesión de crédito	Jefe Financiero Gerente
Entrega de solicitudes de créditos	Jefe Financiero Gerente
Seguimiento del prestamo	Gerente
Reportes de créditos otorgados	Jefe Financiero Gerente
Tramitar cobros de cartera vencida	Jefe Financiero Gerente
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
Índice de morosidad	≤ 5%
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Auxiliar de Crédito	Informe de solicitudes entregadas
Auxiliar de Crédito	Informe de créditos en mora
Jefe Financiero	Reporte mensual de de cartera colocada
Jefe Financiero	Reporte mensual de cartera recuperada
Jefe Financiero	Reporte mensual de cartera vencida recuperada
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Jefe Financiero	Presupuesto
Auxiliar de Crédito	Reporte crediticio del socio
Auxiliar de Crédito	Informe de créditos otorgados mensualmente
Auxiliar de Crédito	Informe de seguimiento de créditos en mora
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Indicador de liquidez bajo	
Indicador de morosidad alto	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Ingeniero, Administrador, etc. Titulo de 4 Nivel - Maestría, Doctorado, etc.	Carreras afines a la Administración
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 2 años	Trabajo laboral en cargos similares en entidades públicas o privadas que el fin sea la prestación de servicios financieros

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Conocimiento sobre desarrollo organizacional	Identificación con la institución
Técnicas de negociación	Liderazgo
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Capacidad de análisis y de síntesis
Mercadeo	
Documentos contables	
Finanzas	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.27

Nº 7	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**
Área:	**CONTABILIDAD**
OBJETIVO	
Efectuar los asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos con el fin de mantener actualizados los movimientos contables.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Recopilar y registrar la información contable generada por las diferentes áreas	Contador
Recolectar y ordenar los documentos contables	Contador
Llenar formularios del IESS y SRI	Contador
Manejo de caja chica	Contador
Llenar y enviar depósitos en cheques	Contador
Controlar la emisión de cheques	Contador
Controlar flujo de caja	Contador
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Contador	Informes y reportes del IESS y SRI
Contador	Informe de egresos de caja chica
Contador	Informe de depósitos al banco
Contador	Informe de manejo de chequera
Contador Jefe Administrativo Y RRHH	Informe del manejo de caja
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
PersonaL Operativo	Reportes, Informes y documentación contable
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Sanciones, multas y clausuras por los reportes al IESS y SRI	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Contador, Auditor, Ingeniero, Licenciado, etc.	Carreras afines a la Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Mínima de 1 año	Actividades relacionadas con la aplicación de conocimientos contables y tributarios

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Identificación con la institución
Seguridad Social	
Tributación	
Documentos contables	
Finanzas	
Paquetes Contables	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.28

Nº 8	
PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	**CONTADOR**
Área:	**CONTABILIDAD**
OBJETIVO	
Recopilar, analizar, y consolidar la información contable, manteniendo los principios y procedimientos legales, para facilitar las decisiones correctas y oportunas.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES	**RESPONSABLE DE EVALUACIÓN**
Elaboración y presentación de los balances	Jefe Financiero Gerente
Elaboración y presentación de los indicadores financieros	Jefe Financiero Gerente
Analizar y controlar el manejo de caja chica	Jefe Financiero
Realizar las notas de crédito correspondientes a los sueldos del personal	Gerente
Realizar los trámites pertinentes el MIES y Municipio	Gerente
INDICADOR	**FACTOR DE CUMPLIMIENTO**
CLIENTES	**INFORMACIÓN**
Jefe Financiero	Balances
Jefe Financiero	Indicadores Financieros
Jefe Administrativo y RRHH	Informe de notas de crédito correspondiente al pago de salarios
Gerente	Informes para el MIES
Gerente	Documentos de la tramitación de la patente municipal
PROVEEDORES	**INFORMACIÓN**
Auxiliar de Contabilidad	Recopilación de información y documentación contable
Gerente	Requisitos para la presentación de reportes al MIES y Municipio
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Desconocimiento de la situación económica de la cooperativa	
Multas, sanciones y clausuras	
Quejas del personal operativo por el pago inoportuno de los salarios	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
NIVEL	**ESPECIALIDAD**
Titulo de 3 Nivel - Contador, Auditor, Ingeniero, Licenciado, etc. Titulo de 4 Nivel - Maestría, Doctorado, etc.	Carreras afines a la Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA LABORAL	
TIEMPO	**DETALLE**
Minima de 2 año	Trabajo laboral relacionado con la aplicación de conocimientos contables y tributarios.

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Sistema CONEXUS	Relaciones interpersonales
Microsoft office	Trabajo en equipo
Sistemas informáticos	Pensamiento analítico
Administración	Comunicación oral y escrita
Técnicas de negociación	Identificación con la institución
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Liderazgo
Seguridad Social	
Tributación	
Documentos contables	
Finanzas	
Paquetes Contables	

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Paso Nº 2: Desarrollo de las matrices comparativas de conocimientos y competencias

TABLA 5.29

MATRIZ COMPARATIVA DE CONOCIMIENTOS							
CAJERA	**SERVICIO AL CLIENTE**	**JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH**	**JEFE FINANCIERO**	**AUXILIAR DE CREDITO**	**JEFE DE CREDITO**	**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**	**CONTADOR**
Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS	Sistema CONEXUS
Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office	Microsoft office
Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Sistemas informáticos
Administración	Administración	Administración	Administración	Administración	Administración	Administración	Administración
		Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional		Conocimiento sobre desarrollo organizacional		
		Técnicas de negociación	Técnicas de negociación	Técnicas de negociación	Técnicas de negociación		Técnicas de negociación
		Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito
		Seguridad Social				Seguridad Social	Seguridad Social
			Mercadeo		Mercadeo		
			Tributación			Tributación	Tributación
				Documentos contables	Documentos contables	Documentos contables	Documentos contables
			Finanzas	Finanzas	Finanzas	Finanzas	Finanzas
						Paquetes Contables	Paquetes Contables
Técnicas de manejo de dinero							
	Técnicas de expresión oral y escrita						
		Técnicas de integración de equipos gerenciales					
		Técnicas en conducción de personal					
		Código del Trabajo					
			Presupuestos				
			Proyectos de financiamiento				
			Planificación Estratégica				
			Análisis Financiero				
			Estadística				
			Economía y Finanzas Empresariales				

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.30

MATRIZ COMPARATIVA DE COMPETENCIAS							
CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CREDITO	JEFE DE CREDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico
Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita	Comunicación oral y escrita
Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución	Identificación con la institución
		Liderazgo	Liderazgo		Liderazgo		Liderazgo

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

Paso Nº 3: Planteamiento de la necesidad de competencias

TABLA 5.31

NOMENCLATURA EQUIVALENCIA DE ESCALA DE VALORES		
ESCALA	**Nivel de Conocimientos**	**Nivel de Competencias**
Nivel 5	Dominio	Altamente Desarrollada
Nivel 4	Muy buen conocimiento	Desarrollada
Nivel 3	Buen conocimiento	Medianamente Desarrollada
Nivel 2	Conocimiento básico	Poco Desarrollada
Nivel 1	Conocimiento regular	No Desarrollada

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.32

MATRIZ IDEAL DE CONOCIMIENTOS								
CONOCIMIENTOS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Sistema CONEXUS	3	2	5	5	4	5	4	5
Microsoft office	2	3	5	5	4	5	4	5
Sistemas informáticos	2	4	5	5	4	5	4	5
Administración	2	2	5	4	3	4	3	4
Técnicas de manejo de dinero	5	1	3	2	2	2	2	2
Técnicas de expresión oral y escrita	2	5	3	3	3	3	2	2
Desarrollo organizacional	1	1	5	4	3	4	3	3
Técnicas de negociación	1	1	4	4	5	5	4	4
Técnicas de integración de equipos gerenciales	1	1	5	2	2	2	2	2
Técnicas en conducción de personal	1	1	5	2	1	2	1	2
Código del Trabajo	1	1	5	2	1	2	1	2
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	1	1	5	5	3	5	4	5
Seguridad Social	1	1	5	2	1	2	3	4
Presupuestos	1	1	2	5	2	3	2	3
Proyectos de financiamiento	1	1	1	5	1	1	1	1
Planificación Estratégica	1	1	2	5	1	2	1	2
Análisis Financiero	1	1	1	5	2	2	1	2
Estadística	1	1	2	5	2	2	2	2
Economía y Finanzas Empresariales	1	1	2	5	1	2	1	2
Mercadeo	1	1	2	5	2	5	2	2
Tributación	1	1	2	3	2	2	4	5
Documentos contables	2	1	2	2	4	3	4	4
Finanzas	1	1	2	5	5	5	3	4
Paquetes Contables	1	1	2	3	2	2	4	5

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

ESCALA	Denominación
Nivel 5	Dominio
Nivel 4	Muy buen conocimiento
Nivel 3	Buen conocimiento
Nivel 2	Conocimiento básico
Nivel 1	Conocimiento regular

TABLA 5.33

MATRIZ REAL DE CONOCIMIENTOS								
CONOCIMIENTOS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Sistema CONEXUS	3	2	5	5	4	5	4	5
Microsoft office	2	2	3	5	2	3	4	3
Sistemas informáticos	2	2	4	4	4	4	4	4
Administración	2	2	5	4	3	4	3	4
Técnicas de manejo de dinero	1	1	2	1	1	1	1	1
Técnicas de expresión oral y escrita	1	1	2	3	2	3	2	2
Desarrollo organizacional	1	1	1	4	3	4	3	3
Técnicas de negociación	1	1	3	4	5	5	3	4
Técnicas de integración de equipos gerenciales	1	1	3	2	2	2	2	2
Técnicas en conducción de personal	1	1	4	2	1	2	1	2
Código del Trabajo	1	1	5	2	1	2	1	2
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	0	1	4	5	3	5	2	3
Seguridad Social	1	1	5	2	1	2	2	4
Presupuestos	0	0	2	4	2	3	2	3
Proyectos de financiamiento	0	0	1	1	1	1	1	1
Planificación Estratégica	1	1	1	3	1	2	1	2
Análisis Financiero	0	1	1	4	1	2	1	2
Estadística	0	1	2	4	1	2	2	2
Economía y Finanzas Empresariales	0	0	2	3	1	2	1	2
Mercadeo	0	0	1	2	2	5	2	2
Tributación	0	0	1	3	2	2	2	4
Documentos contables	2	1	1	2	3	2	3	4
Finanzas	1	1	2	4	1	1	3	4
Paquetes Contables	1	1	1	3	2	2	2	5

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

ESCALA	Denominación
Nivel 5	Dominio
Nivel 4	Muy buen conocimiento
Nivel 3	Buen conocimiento
Nivel 2	Conocimiento básico
Nivel 1	Conocimiento regular

TABLA 5.34

MATRIZ IDEAL DE COMPETENCIAS								
COMPETENCIAS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Relaciones interpersonales	5	5	5	5	5	5	5	5
Trabajo en equipo	4	4	5	5	4	5	4	5
Pensamiento analítico	3	3	5	5	4	5	4	5
Comunicación oral y escrita	3	5	3	3	3	3	3	3
Identificación con la institución	5	5	5	5	5	5	5	5
Liderazgo	3	3	5	5	3	5	3	5

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

ESCALA	Denominación
Nivel 5	Altamente Desarrollada
Nivel 4	Desarrollada
Nivel 3	Medianamente Desarrollada
Nivel 2	Poco Desarrollada
Nivel 1	No Desarrollada

TABLA 5.35

MATRIZ REAL DE COMPETENCIAS								
COMPETENCIAS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Relaciones interpersonales	1	1	1	1	1	1	1	1
Trabajo en equipo	2	2	3	3	2	3	2	3
Pensamiento analítico	3	3	5	5	4	5	4	5
Comunicación oral y escrita	3	3	3	3	3	3	3	3
Identificación con la institución	5	5	5	5	5	5	5	3
Liderazgo	3	3	3	5	3	5	3	5

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

ESCALA	Denominación
Nivel 5	Altamente Desarrollada
Nivel 4	Desarrollada
Nivel 3	Medianamente Desarrollada
Nivel 2	Poco Desarrollada
Nivel 1	No Desarrollada

Planteamiento De La Necesidad De Capacitación

TABLA 5.36

REFERENCIA		
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	**NOMENCLATURA**	**EQUIVALENCIA**
5	C.I	Capacitación Inmediata
4		
3	C.O	Capacitación Opcional
2		
1	NO	No Capacitación
0		

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.37

NECESIDADES DE CAPACITACION EN CONOCIMIENTOS								
CONOCIMIENTOS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Sistema CONEXUS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Microsoft office	NO	NO	C.O	NO	C.O	C.O	NO	C.O
Sistemas informáticos	NO	C.O	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Administración	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Técnicas de manejo de dinero	C.I	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Técnicas de expresión oral y escrita	NO	C.I	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Desarrollo organizacional	NO	NO	C.I	NO	NO	NO	NO	NO
Técnicas de negociación	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Técnicas de integración de equipos gerenciales	NO	NO	C.O	NO	NO	NO	NO	NO
Técnicas en conducción de personal	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Código del Trabajo	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Leyes, reglamentos y regulaciones administrativas y financieras para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	NO	NO	NO	NO	NO	NO	C.O	C.O
Seguridad Social	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Presupuestos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Proyectos de financiamiento	NO	NO	NO	C.I	NO	NO	NO	NO
Planificación Estratégica	NO	NO	NO	C.O	NO	NO	NO	NO
Análisis Financiero	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Estadística	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Economía y Finanzas Empresariales	NO	NO	NO	C.O	NO	NO	NO	NO
Mercadeo	NO	NO	NO	C.O	NO	NO	NO	NO
Tributación	NO	NO	NO	NO	NO	NO	C.O	NO
Documentos contables	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Finanzas	NO	NO	NO	NO	C.I	C.I	NO	NO
Paquetes Contables	NO	NO	NO	NO	NO	NO	C.O	NO

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	NOMENCLATURA	EQUIVALENCIA
5 a 4	C.I	Capacitación Inmediata
3 a 2	C.O	Capacitación Opcional
1 a 0	NO	No Capacitación

TABLA 5.38

NECESIDADES DE CAPACITACION EN COMPETENCIAS								
COMPETENCIAS	CAJERA	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO Y RRHH	JEFE FINANCIERO	AUXILIAR DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	CONTADOR
Relaciones interpersonales	C.I	C.I	C.I	C.I	C.I	C.I	C.I	C.I
Trabajo en equipo	C.O	C.O	C.O	C.O	C.O	C.O	C.O	C.O
Pensamiento analitico	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Comunicación oral y escrita	NO	C.O	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Identificación con la institución	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	C.O
Liderazgo	NO	NO	C.O	NO	NO	NO	NO	NO

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	NOMENCLATURA	EQUIVALENCIA
5 a 4	C.I	Capacitación Inmediata
3 a 2	C.O	Capacitación Opcional
1 a 0	NO	No Capacitación

Paso Nº 4: Plan de capacitación a desarrollarse

Plan de Capacitación Nº 1

Tema: Técnicas de manejo de dinero

Enfocado a: Cajera(o)

Objetivo: Desarrollar y perfeccionar las funciones de caja, con el conocimiento adecuado de herramientas, que le permitan realizar de mejorar sus actividades.

Metodología: Curso

- *Tipo:* Capacitación correctiva
- *Modalidad:* Especialización
- *Nivel:* Avanzado

Tiempo de duración sugerido: 20 horas

Contenidos:

- Elementos de seguridad operativa.
- Grafología de firmas.
- Reconocimiento e instrumentos de apoyo para la verificación de billetes falsos.
- Formas adecuadas de conteo de billetes.

Resultados a obtener:

- Ordenamiento de billetes y documentos
- Identificación de billetes y cheques falsos
- Agilidad de conteo de dinero
- Cuadre de caja

Plan de Capacitación Nº 2

Tema: Técnicas de expresión oral y escrita

Enfocado a: Servicio al cliente

Objetivo: Desarrollar habilidades que le permitan una adecuada comunicación tanto oral como escrita la cual le sirva en su desempeño profesional y social.

Metodología: Curso

- *Tipo:* Capacitación correctiva
- *Modalidad:* Actualización
- *Nivel:* Intermedio

Tiempo de duración sugerido: 20 horas

Contenidos:

- La comunicación como clave de la relación con el público.
- Dificultades y soluciones a la comunicación interpersonal.
- Técnicas de argumentación para convencer.
- Redacción y ortografía

Resultados a obtener:

- Determinación de las necesidades del socio
- Información
- Tiempos de servicio
- Evaluación de servicio de calidad
- Cortesía y Amabilidad
- Imagen Institucional.

Plan de Capacitación Nº 3

Tema: Desarrollo organizacional

Enfocado a: Jefe Administrativo y de RRHH

Objetivo: Adquirir nuevos conocimientos que permitan promover cambios para mejorar la dinámica organizacional.

Metodología: Seminario – Taller

- *Tipo:* Capacitación correctiva
- *Modalidad:* Complementación
- *Nivel:* Avanzado

Tiempo de duración: 40 horas

Contenidos:

- Estilos de comportamiento.
- Capacidades y cualidades de las personas.
- Comunicación, Liderazgo y Motivación

Resultados a obtener:

- Desarrollo del potencial humano.
- Apreciación de las necesidades únicas y complejas de los empleados.
- Énfasis en la colaboración e identificación con la institución, y no en la competencia.
- Proveer trabajo motivante, oportunidad para influir en la cooperativa.
- Crear un ambiente de confianza, comportamiento auténtico, expresión de los sentimientos.

Plan de Capacitación Nº 4

Tema: Proyectos de financiamiento

Enfocado a: Jefe Financiero

Objetivo: Adquirir conocimientos, técnicas y herramientas actuales, para la elaboración de proyectos de financiamiento que ayudara a la captación de dinero para la Cooperativa.

Metodología: Seminario - Taller

- *Tipo:* Capacitación preventiva
- *Modalidad:* Complementación
- *Nivel:* Avanzado

Tiempo de duración: 80 horas

- Contenidos:
- Metodología de la formulación y evaluación de proyectos.
- Estudio de mercado.
- Leyes, normas y reglamentos.
- Costo de capital y tasa de descuento

Resultados a obtener:

- Tipos de financiamiento
- Fuentes de financiamiento
- Capitalización de la cooperativa
- Rentabilidad
- TIR y VAN

Plan de Capacitación Nº 5

Tema: Finanzas

Enfocado a: Jefe de Crédito y Auxiliar de Crédito.

Objetivo: Reforzar los conocimientos y herramientas para la gestión efectiva de créditos y cobranzas.

Metodología: Seminario - Taller

- **Tipo:** Capacitación preventiva
- **Modalidad:** Complementación
- **Nivel:** Avanzado

Tiempo de duración: 80 horas

Contenidos:

- Gestión de créditos y cobranzas.
- Fundamentos de instrumentos financieros de uso crediticio.
- Información contable base para las decisiones crediticias
- Evaluación crediticia
- Gestión de recuperación de los créditos y técnicas de cobranzas

Resultados a obtener:

- Elaboración y llenado de una solicitud de crédito.
- Calificación del otorgamiento de un crédito.
- Documentación necesaria para el otorgamiento de un crédito.
- Vigilancia y seguimiento del crédito.
- Cobranza extrajudicial.

Plan de Capacitación Nº 6

Tema: Relaciones interpersonales

Enfocado a: Personal operativo

Objetivo: Mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales.

Metodología: Taller

- **Tipo:** Capacitación inductiva interna
- **Modalidad:** Formación
- **Nivel:** Básico

Tiempo de duración: 15 horas

Contenido:

- La comunicación.
- Cómo mejorar la comunicación con los demás.
- Aprender a escuchar.
- Resolución de conflictos.

Resultados a obtener:

- Reconocer la importancia de establecer metas individuales y hábitos de trabajos en pos del trabajo conjunto y organizado hacia metas de gran alcance.
- Comprender el vínculo que existe entre la inteligencia emocional y los resultados laborales.
- Aprender técnicas sencillas para la resolución de problemas, explorando el uso de la creatividad.

Paso Nº 4: Selección de las instituciones capacitadoras

El Jefe Administrativo y de RRHH será persona encargada de solventar las necesidades de capacitación en cada uno de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda.

Será el encargado de la recopilación de información y cotizaciones de las instituciones que puedan proveer de estos requerimientos a la institución.

5.7.7.3.4 Cronograma

TABLA 5.39

PROYECTO Nº 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA., SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA EN BASE AL PERFIL DE CARGO.																			
ACTIVIDADES	MARZO					JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				
	10	11	12	13	14	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Desarrollo del perfil de cargos																			
Cajera																			
Servicio al cliente																			
Jefe administrativo y RRHH																			
Jefe financiero																			
Auxiliar de crédito																			
Jefe de crédito																			
Auxiliar de contabilidad																			
Contador																			
Desarrollo de las matrices comparativas de conocimientos y competencias																			
Matriz Comparativa de Conocimientos																			
Matriz Comparativa de Competencias																			
Planteamiento de la necesidad de capacitación.																			
Matriz ideal de conocimientos																			
Matriz real de conocimientos																			
Necesidades de capacitación en conocimientos																			
Matriz ideal de competencias																			
Matriz real de competencias																			
Necesidades de capacitación en competencias																			

Plan de capacitación a desarrollarse																		
Técnicas de manejo de dinero																		
Técnicas de expresión oral y escrita																		
Desarrollo organizacional																		
Proyectos de financiamiento																		
Finanzas																		
Relaciones interpersonales																		
Selección de las instituciones capacitadoras																		

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.7.7.3.5 Presupuesto

TABLA 5.40

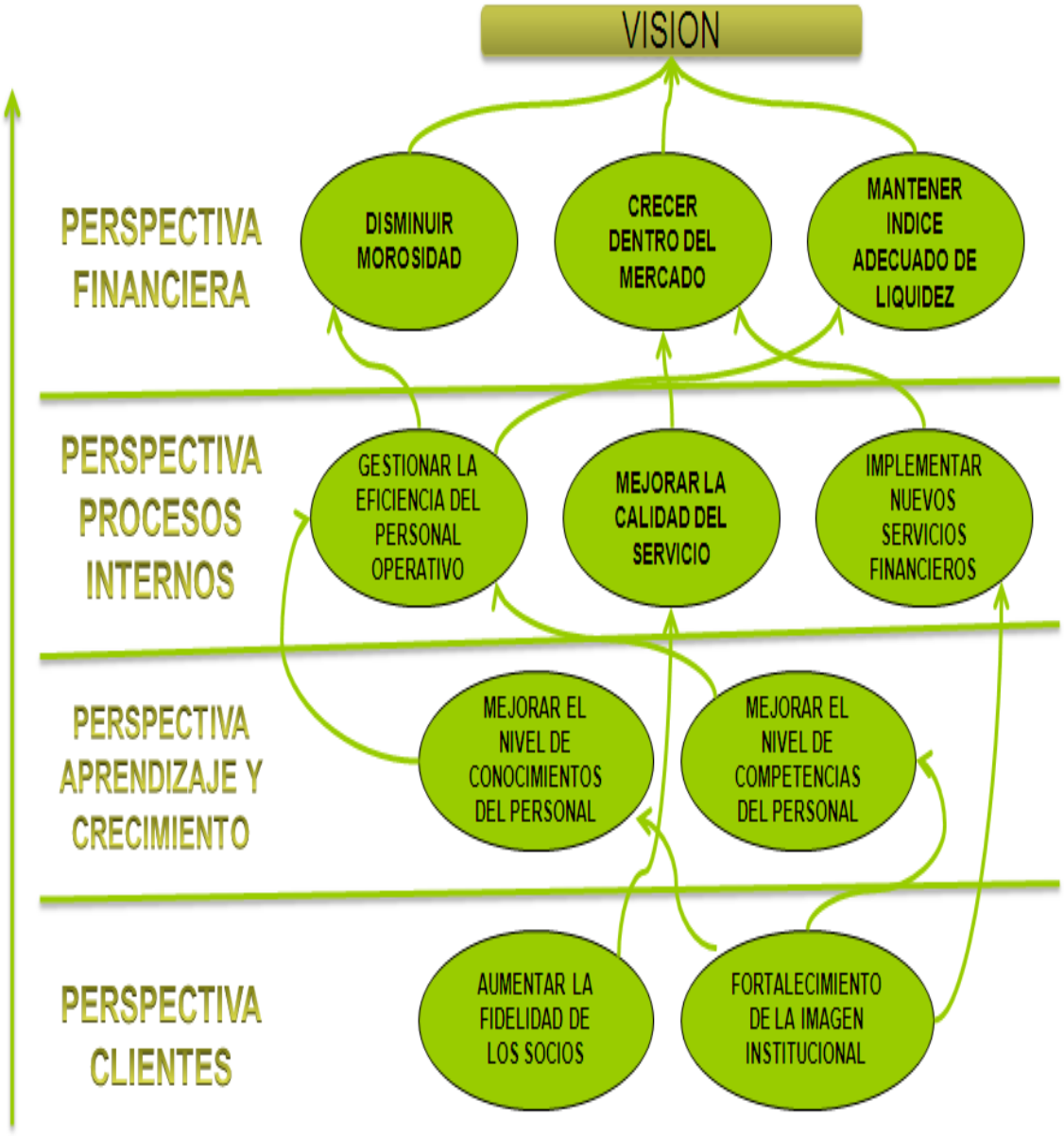
PRESUPUESTOS PROYECTO Nº 3 PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORESTA" LTDA., SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA EN BASE AL PERFIL DE CARGO.		
RECURSOS MATERIALES		
Detalle	**Valor**	
Documentos impresos		
Perfil de cargos	$	10.00
Matrices comparativas de conocimientos y competencias	$	5.00
Necesidad de capacitación.	$	5.00
Total Recurso Materiales	**$**	**20.00**
RECURSOS ESPECIALES		
Curso: Técnicas de manejo de dinero	$	100.00
Curso: Técnicas de expresión oral y escrita	$	100.00
Seminario - Taller: Desarrollo organizacional	$	250.00
Seminario - Taller: Proyectos de financiamiento	$	250.00
Seminario - Taller: Finanzas	$	250.00
Taller: Relaciones interpersonales	$	500.00
Total Recurso Especiales	**$**	**1,450.00**
OTROS RECURSOS		
Suministro de Oficinas	$	30.00
Equipo de Computo	$	700.00
Viáticos	$	100.00
Total Otros Recursos	**$**	**830.00**
RECURSOS MATERIALES	$	20.00
RECURSOS ESPECIALES	$	1,450.00
OTROS RECURSOS	$	830.00
SUB-TOTAL	**$**	**2,300.00**
IMPREVISTOS (10%)	$	230.00
TOTAL	**$**	**2,530.00**
SON: DOS MIL QUINIENTOS TREINTA DÓLARES AMERICANOS		

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.8 Enfoque del Plan Estratégico al Balanced Score Card

Matriz Estratégica

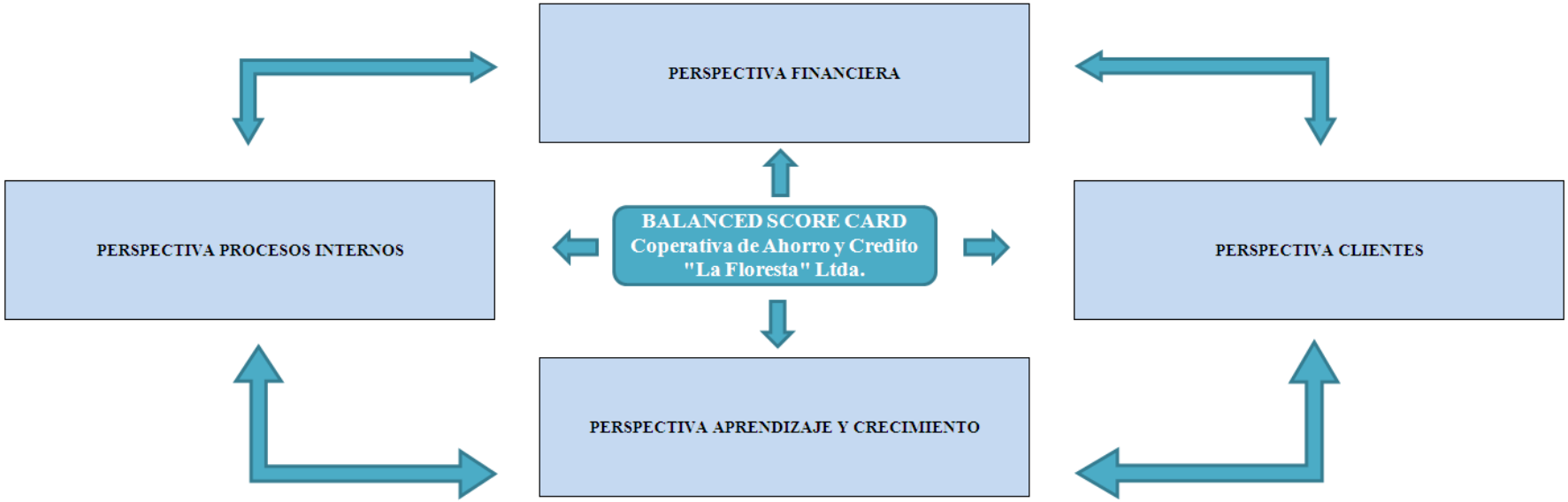
GRAFICO 5.12



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.9 Balanced Score Card

GRAFICO 5.13



Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.41

PERSPECTIVA FINANCIERA									
Objetivo	**Indicador**				**Iniciativa**	**Responsable**	**Supervisor**	**Frecuencia de Reporte**	**Información**
	Nombre	**Formula**	**Meta**	**Interpretación**					
Disminuir Morosidad	Mora	Cartera Vencida / Cartera Total	≤5% Anual	Por cada $1 de cerdito otorgado; $0.05 se encuentra en mora.	Plan de recuperación de cartera vencida	Contador	Jefe Financiero	Mensual	Sistema CONEXUS
Crecer dentro del Mercado	Nuevos Socios	Socios Nuevos / Total de Socios	≥30% Anual	Por cada año transcurrido la Cooperativa deberá captar un 30% de socios nuevos	Creación de una Sucursal	Contador	Jefe Financiero	Mensual	Sistema CONEXUS
Mantener Índice Adecuado de Liquidez	Liquidez	Fondos Disponibles / Obligaciones con el Público	Mantener =10% Anual	Por cada $1 en captaciones; se mantiene como respaldo en efectivo $0.10.	Plan Financiamiento	Contador	Jefe Financiero	Mensual	Sistema CONEXUS

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.42

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
Objetivo	**Indicador**				**Iniciativa**	**Responsable**	**Supervisor**	**Frecuencia de Reporte**	**Información**
	Nombre	**Formula**	**Meta**	**Interpretación**					
Gestionar Eficiencia del Personal Operativo	Eficiencia Operativa	Gasto Operativo /Obligaciones con el Publico	≤5% Anual	Por cada $1 de depósitos en ahorros, se gasta $0.05 como gasto operativo	Selección Adecuada de Personal	Contador	Jefe Financiero	Anual	Sistema CONEXUS
Mejorar la Calidad del Servicio	Calidad de Servicio	# de Quejas / Total socios atendidos	0% Diario	Del total de transacciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores.	Plan de Capacitación al Personal	Servicio de Atención al Cliente	Jefe Administrativo	Diario	Sistema CONEXUS
Implementar Nuevos Servicios Financieros	Servicios Financieros	Nuevos Socios / Nuevos Servicios Financieros	≥100 Anual	Por cada creación de nuevo servicio financiero, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.	Creación de Nuevos Productos y/o Servicios	Jefe Administrativo	Gerente	Anual	Sistema CONEXUS

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.43

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Objetivo	**Indicador**				**Iniciativa**	**Responsable**	**Supervisor**	**Frecuencia de Reporte**	**Información**
	Nombre	**Formula**	**Meta**	**Interpretación**					
Mejorar el nivel de Conocimientos del Personal	Nivel de Conocimientos	Nivel Ideal – Nivel Real de Conocimientos	Entre 0 y 1 Semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de conocimientos ≥ 4	Capacitación del Personal en las Deficiencias de Conocimientos	Jefe Administrativo	Gerente	Trimestral	Matriz Ideal de Conocimientos
Mejorar el nivel de Competencias del Personal	Nivel de Competencias	Nivel Ideal – Nivel Real de Competencias	Entre 0 y 1 Semestral	Por cada capacitación realizada al personal, este debería cumplir con un nivel de competencias ≥ 4	Capacitación del Personal en las Deficiencias de Capacidades	Jefe Administrativo	Gerente	Trimestral	Matriz Ideal de Competencias

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

TABLA 5.44

PERSPECTIVA CLIENTES									
Objetivo	**Indicador**				**Iniciativa**	**Responsable**	**Supervisor**	**Frecuencia de Reporte**	**Información**
	Nombre	**Formula**	**Meta**	**Interpretación**					
Aumentar la Fidelidad de los Socios	Fidelidad de los Socios	Socios Inactivos / Total de Socios	≤5% Anual	Del total de socios que cuenta la Cooperativa, se deberá mantener solo un 5% como socios inactivos	Creación de nuevos servicios y/o productos	Jefe Administrativo	Jefe Financiero	Anual	Sistema CONEXUS
Fortalecimiento de la Imagen Institucional	Captaciones	Nuevas Captaciones / Total Captaciones	≥30% Anual	Por cada $1 de ahorro en captaciones, la cooperativa deberá incrementar un 30% anual	Plan de Marketing	Contador	Jefe Financiero	Anual	Sistema CONEXUS

Elaborado por: ORTIZ, Cristina. (2011)

5.9 Administración de la Propuesta

La ejecución de la propuesta planteada estará a cargo de tres (3) diferentes áreas dentro de la Cooperativa:

- **Proyecto Nº 1:** Implementación de un balcón de servicios a través del sistema nacional de cobros interbancarios del banco central del ecuador.

  Responsable: Jefe Financiero

- **Proyecto Nº 3:** Plantear un manual de procedimiento para la recuperación de cartera.

  Responsable: Jefe de Crédito

- **Proyecto Nº 4:** Plan de capacitación al personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito "la floresta" Ltda., según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.

  Responsable: Jefe Administrativo y RRHH

5.10 Previsión de la Evaluación

La evaluación se realizara según el tipo de proyecto así:

- **Proyecto Nº 1:** Implementación de un balcón de servicios a través del sistema nacional de cobros interbancarios del Banco Central del Ecuador.

  Fecha Estimada: Diciembre del 2011

- **Proyecto Nº 3:** Plantear un manual de procedimiento para la recuperación de cartera.

  Fecha Estimada: al mes siguiente de la ejecución del proyecto

- **Proyecto Nº 4:** Plan de capacitación al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.

  Fecha Estimada: Noviembre del 2011

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Los directivos, funcionario y empleados de la Cooperativa, hacen hincapié que por la falta de colaboración y por desconocimiento de sus propias funciones dentro de la institución, han originado que no se haya podido ejecutar un plan estratégico, que encamine la gestión y las operaciones administrativas y financieras.
- Se puede afirmar que la Cooperativa no cuenta con herramientas básicas de gestión que rija las labores administrativas y operativas, como son organigramas funcionales y estructurales de la institución.
- En un número muy considerable de empleados que labora en la institución, no está de acuerdo en la forma como se ha manejado la gestión administrativa de la misma.
- Los directivos de la cooperativa, concluyen que la oportunidad de mejora y crecimiento está en el hecho de capacitar a sus empleados y de ellos mismos.
- Se concluye que la mitad de los empleados que laboran en la cooperativa, no tienen claro las funciones que deben cumplir dentro de la institución.

6.2 Recomendaciones

- Es necesario establecer un plan de acción para crear una cultura de compromiso con la cooperativa por parte de cada uno de los directivos, funcionarios y empleados, ya que sin la colaboración de cada uno de ellos, la institución no podrá crecer.
- La implementación de un plan estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa.
- Se recomienda que los directivos de la cooperativa, den la apertura suficiente y necesaria a sus colaboradores para que puedan aportar con ideas que vayan en beneficio del crecimiento de la cooperativa.
- Es necesario un plan de capacitación a los empleados que labora en la Cooperativa, específicamente enfocada al desarrollo continuo de los procesos, y también para el desarrollo personal de sus funciones, esto garantizará un ambiente de trabajo eficiente y eficaz.
- Se recomienda la elaboración de los organigramas estructurales y funcionales de la Cooperativa, acompañado del manual de funciones respectivo para cada departamento, que permita a los empleados con claridad saber la función que desempeñan dentro de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- **ABASCAL,** Francisco. Como se hace un Plan Estratégico: LA Teoría del Marketing Estratégico. Cuarta Edición. ESIC, Editorial Madrid, 2004.367pp
- **DÍAZ,** Fernando. Análisis y Planeamiento. Primera Edicion, Editorial, EINED Costa Rica, 2005. 239pp
- **FRANCÉS**, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Editorial, Pearson Educación S.A de C.V. México, 2006. 507pp
- **GARRIDO**, Santiago. Dirección Estratégica. Segunda Edición. Editorial, Mc Graw – Hill Interamericana S.A. España, 2004. 452pp
- **GUAJARDO,** Edmundo. Calidad Total. Quinta Edición. Editorial, Pax México, 2003. 181pp
- **HERRERA**, Luis, Arnaldo Medina y Galo Naranjo. Tutoría de la Investigación Científica. Editorial, Diemerino Editores. Quito-Ecuador, 2004. 251pp
- **KAPLAN**, Robert`s y David Norton. Mapas Estratégicos. Editorial, Talleres Gráficos Vigor S.A. Barcelona, 2006.
- **KOTLER,** Philip. El Marketing según Kotler: Como crear ganar y dominar los mercados. Ediciones, Paidós Ibérica S.A España, 1999. 279pp

- **MIRANDA,** Francisco. Introducción a la Gestión de la Calidad. Primera Edición. Editorial, Delta, Publicaciones Universitarias España, 2007. 253pp
- **OLVE,** Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter. Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Planeta Colombiana S.A. Colombia, 2000. 365pp
- **RUIZ,** Ronald. Dirección Empresarial Asistida: Como Alinear Estratégicamente su Organización. Editorial, Visio Net España, 2007. 81pp
- **SAINZ,** José María. El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC, Editorial Madrid, 2003. 349pp
- **STONER,** James y Otros. Administración. Sexta Edición. Editorial,PearsonEducation México, 2006. 669pp

Internet:

- http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-el_concepto_de_administracion/11860-2
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/
- http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html
- http://benchmarking.galeon.com/definicion.html
- http://es.scribd.com/doc/50053880/Concepto-de-administracion-financiera
- http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios
- http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm
- http://inversionenfondos.com.ar/tir-van/

- http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf
- http://www.iberfinanzas.com/index.php/C/Chandler-Alfred-D.-Jr.html
- http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm
- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tecplajfrz.htm
- http://www.monografias.com/trabajos81/metodologia-desarrollar-trabajo-sistemas/metodologia-desarrollar-trabajo-sistemas2.shtml
- http://www.eumed.net/libros/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm
- http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm
- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm
- http://www.ingenetconsulting.com/proyectos/fichas/F30PlanEstrategico.pdf
- http://aprendamarketing.blogspot.com/2008/07/modelo-de-las-5-fuerzas-cruz-de-michael.html.
- http://finanbolsa.com/2010/10/26/%C2%BFque-es-la-cadena-de-valor/.
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm
- http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php
- http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php
- http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html
- http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html

- http://www.slideshare.net/leotaker8/objetivos-estratgicos#
- http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/189/6_BalancedScorecard.pdf
- http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml
- http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html
- http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php
- http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm
- http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml
- http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html
- http://definicion.de/mision/
- http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html
- http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard2.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- http://dinacoop.gov.ec/docs/mapa/ecuadorCoop.htm
- http://www.hoy.com.ec/anio2008/fotos/jun/090608e5.gif

ANEXOS

Anexo 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA "FLORESTA" LTDA
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1	ACTIVO	
11	FONDOS DISPONIBLES	**115,710.28**
1101	**Caja**	**73,469.15**
110105	Efectivo	73,469.15
1103	**Bancos y otras instituciones f**	**41,686.13**
11031010	BANCO PICHINCHA	1,258.16
11031015	Banco Machala	40,427.97
1104	**Efectos de cobro inmediato**	**555.00**
110405	Cheques pais	555.00
14	**CARTERA DE CREDITOS**	**1,486,883.57**
1402	**Cartera de créditos de consumo por vencer**	**1,240,918.20**
140205	De 1 a 30 días	88,989.26
140210	De 31 a 90 días	166,288.56
140215	De 91 a 180 días	210,968.24
140220	De 181 a 360 días	341,690.67
140225	De más de 360 días	432,981.47
1403	**Cartera de créditos de vivienda por vencer**	**4,333.33**
140305	De 1 a 30 días	577.78
140310	De 31 a 90 días	866.67
140315	De 91 a 180 días	866.67
140320	De 181 a 360 días	1,733.34
140325	De más de 360 días	288.87
1404	**Cartera de créditos para la microempresa por vencer**	**13,450.28**
140405	De 1 a 30 días	6,265.10
140410	De 31 a 90 días	5,087.19
140415	De 91 a 180 días	1,645.81
140420	De 181 a 360 días	452.18
1412	**Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses**	**193,279.81**
141205	De 1 a 30 días	80,324.27
141210	De 31 a 90 días	22,096.28
141215	De 91 a 180 días	24,038.52
141220	De 181 a 360 días	35,167.46
141225	De más de 360 días	31,653.28
1414	**Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses**	**709.76**
141405	De 1 a 30 días	709.76
1421	**Cartera de créditos comercial vencida**	**2,256.75**
142125	De más de 360 días	2,256.75
1422	**Cartera de créditos de consumo vencida**	**115,693.19**
142205	De 1 a 30 días	7,861.69
142210	De 31 a 90 días	19,463.44

142215	De 91 a 180 días		17,731.40
142220	De 181 a 270 días		9,894.16
142225	De más de 270 días		60,742.50
1424	**Cartera de créditos para la microempresa vencida**		**579.44**
142410	De 31 a 90 días		206.97
142415	De 91 a 180 días		372.47
1499	**(Provisiones para créditos incobrables)**	**-**	**84,337.19**
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-	84,337.19
16	**CUENTAS POR COBRAR**		**27,940.52**
1603	**Intereses por cobrar de carter**		**9,545.75**
160310	Cartera de creditos de consumo		9,156.62
160315	Cartera de creditos de viviend		74.03
160320	Cartera de creditos para la mi		315.10
1690	**Cuentas por cobrar varias**		**18,394.77**
169055	Cuentas pendientes de cobro		18,394.77
18	**PROPIEDADES Y EQUIPO**		**9,474.87**
1805	**Muebles, enseres y equipos de**		**7,939.95**
180505	Muebles y enseres de oficina		4,301.76
180510	Equipo de oficina		3,638.19
1806	**Equipos de computacion**		**6,901.09**
180605	Equipos de computacion		6,901.09
180610	Terreno		
1899	**(Depreciacion acumulada)**	**-**	**5,366.17**
189915	(Muebles, enseres y equipos de	-	1,748.17
18991505	(muebles y enseres de oficina)	-	1,127.05
18991510	(Equipo de oficina)	-	621.12
189920	**(Equipos de computacion)**	**-**	**3,618.00**
18992005	(Equipo de computacion)	-	3,618.00
19	**OTROS ACTIVOS**		**232,446.71**
1902	**Derechos fiduciarios**		**221,087.27**
190245	CUENTAS POR COBRAR		**221,087.27**
19024505	Creditos Ordinarios		25,692.93
19024510	Cartera en Cheques		112,025.82
19024515	Cartera en Letras		28,022.16
19024520	Cheques Protestados		39,323.67
19024525	Creditos en Demanda		9,453.64
19024530	Cuentas por Cobrar		6,569.05
1905	**Gastos diferidos**		**11,359.44**
190520	Programas de computacion		5,040.00
190525	Gastos de adecuacion		13,892.40
190590	(AmortizacionAcum. Gst. Adecuacio	-	5,556.96
190598	(Amortizacion. Acum. Progr. Comput	-	2,016.00
	TOTAL ACTIVO		**1,872,455.95**

2	PASIVOS		
21	**OBLIGACIONES CON EL PUBLICO**	**-**	**1,603,084.70**
2101	**Depositos a la vista**	**-**	**1,083,620.59**
210135	Depositos de ahorro	-	484,205.16
21013505	Cuentas activas	-	410,929.34

21013510	Cuentas inactivas	-	73,275.82
210140	**Otros depositos**	**-**	**598,860.43**
21014005	Ahorro Encaje	-	359,885.24
21014010	Ahorro Fundadores	-	238,975.19
210150	Depositos por confirmar	-	555.00
2103	**Depositos a plazo**	**-**	**519,464.11**
210305	De 1 a 30 dias	-	120,302.86
210310	De 31 a 90 dias	-	271,092.66
210315	De 91 a 180 dias	-	80,738.36
210320	De 181 a 360 dias	-	38,230.23
210325	De mas de 361 dias	-	4,000.00
210340	Depositos a plazo menor	-	5,100.00
23	**OBLIGACIONES INMEDIATAS**	**-**	**21,419.12**
2305	**DOCUMENTOS POR PAGAR**	**-**	**21,419.12**
230510	CTA. CTE. 669423	-	1,419.12
230520	CTA. CTE. 5129079	-	20,000.00
25	**CUENTAS POR PAGAR**	**-**	**19,067.02**
2501	**Intereses por pagar**	**-**	**10,336.34**
250115	Depositos a plazo	-	10,336.34
2503	**Obligaciones patronales**	**-**	**8,504.84**
250305	Remuneraciones	-	6,458.26
250315	Aportes al IESS	-	1,879.98
25031505	Aporte patronal	-	347.88
25031510	Aporte personal	-	291.72
25031515	Decimo Tercer Sueldo	-	569.18
25031520	Decimo Cuarto Sueldo	-	640.00
25031525	0.5% I E C E	-	15.60
25031530	0.5% S S E C A P	-	15.60
250320	Fondo de reserva IESS	-	166.60
2505	**Contribuciones, impuestos y mu**	**-**	**225.84**
250505	Retencion en la fuente	-	217.07
25050505	Retencion fuentes 1%	-	21.11
25050520	Retencion fuente 2% rend finan	-	110.33
25050525	Impuesta a la Renta 2% compras	-	5.61
25050530	Imp. Renta Trabajadores	-	80.02
250510	Impuesto Iva 12%		
25051015	Impuesto Iva 30%	-	8.77
250590	Otras contribuciones e impuest		
26	**OBLIGACIONES FINANCIERAS**	**-**	**11,910.05**
2602	**Obligaciones con instituciones**	**-**	**11,910.05**
260220	De 181 a 360 dias	-	11,910.05
29	**OTROS PASIVOS**	**-**	**2,390.96**
2902	**Consignacion para pago de obli**	**-**	**87.96**
290210	Asistencia Social Socios	-	87.96
2990	**Otros**	**-**	**2,303.00**
299010	Depositos en banco no confirmados	-	2,293.00
299015	Fondo Común Trabajadores	-	10.00
	TOTAL PASIVO	**-**	**1,657,871.85**

3	**PATRIMONIO**		
31	**CAPITAL SOCIAL**	**-**	**128,634.43**
3103	Aportes de socios	-	128,634.43
310305	Certificados Aportacion	-	128,634.43
33	**RESERVAS**		
3301	**Legales**	**-**	**17,127.98**
330105	Legales	-	10,006.78
330110	Fondo irrepartible	-	7,121.20
3303	**Especiales**	**-**	**32,649.98**
330320	Espesiales	-	32,649.98
36	**RESULTADOS**	-	36,171.71
3603	**UTILIDADES O EXEDENTES DEL EJERCICIO**	-	36,171.71
360305	Utilidades Acumuladas	-	36,171.71
	TOTAL PATRIMONIO	**-**	**214,584.10**
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**-**	**1,872,455.95**
	CUADRE		**-**
7	CUENTAS DE ORDEN		
71	**CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS**		**14,428.61**
7109	**Intereses, comisiones e ingres**		**14,428.61**
710905	Cartera de creditos comercial		161.87
710910	Cartera de creditos de consumo		14,226.13
710920	Cartera de creditos para la mi		40.61
72	**DEUDORAS POR CONTAR**	**-**	**14,428.61**
7209	**Intereses en suspenso**	**-**	**14,428.61**
720905	Cartera de creditos comercial	-	161.87
720910	Cartera de creditos de consumo	-	14,226.13
720920	Cartera de creditos para la mi	-	40.61
73	**ACREEDORAS POR EL CONTRARIO**		**489,478.25**
7390	**Otras cuentas de orden acreedo**		**489,478.25**
739005	Otras cuentas de orden acreedores		2,240.00
739010	Otras cuentas de orden acreedora		487,238.25
74	**CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS**	**-**	**489,478.25**
7401	**Valores y bienes recibidos de**	**-**	**489,478.25**
740105	En cobranza	-	2,240.00
740110	Documentos en garantia	-	487,238.25

GERENTE

CONTADOR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA "FLORESTA" LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
EN MILES DE DOLARES AMERICANOS

5	INGRESOS		
51	**INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS**	**-**	**221,055.25**
5104	**Intereses de cartera de credit**	**-**	**219,707.16**
510410	Cartera de creditos de consumo	-	199,535.61
510415	Cartera de creditos de viviend	-	195.29
510420	Cartera de creditos para la mi	-	5,157.24
510430	De mora	-	14,819.02
5190	**Otros intereses y descuentos**	**-**	**1,348.09**
519090	Otros	-	1,348.09
52	**COMISIONES GANADAS**	**-**	**564.00**
5201	Cartera de creditos	-	564.00
520110	Inspecciones	-	564.00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-	6,013.06
5490	**Otros servicios**	**-**	**6,013.06**
549015	Ingresos Varios	-	6,013.06
56	**OTROS INGRESOS**	**-**	**7,366.47**
5604	**Recuperaciones de activos fina**	**-**	**7,366.47**
560420	Intereses y comisiones de ejer	-	7,366.47
5690	**Otros**	**-**	**725.00**
569005	Cuotas de ingreso	-	276.00
569010	Servicio cambio de libreta	-	297.00
569015	Ingresos varios	-	152.00
	TOTAL INGRESOS	**-**	**235,723.78**
4	GASTOS		
41	**INTERESES CAUSADOS**		**46,504.99**
4101	**Obligaciones con el publico**		**44,887.82**
410115	**Depositos de ahorro**		**10,488.97**
41011505	Ahorros a la Vista		10,488.97
410130	Depositos a plazo		34,398.85
4103	**Obligaciones financieras**		**1,617.17**
410310	Obligaciones con instituciones		1,617.17
45	GASTOS DE OPERACION		
4501	**Gastos de personal**		**94,420.91**
450105	REMUNERACIONES		90,839.06
45010505	Sueldos		35,260.00
45010515	Decimo tercero		7,043.33
45010520	Decimo cuarto		1,818.43
45010535	Fondo de reserva		1,730.97
45010540	Aporte patronal 11.15 %IESS		3,860.13
45010545	0.5% I E C E		173.10
45010550	0.5% S E C A P		173.10

45010555	BONO DE EFICIENCIA	40,780.00
450190	**Otros gastos personal**	**3,581.85**
45019010	Capacitacion funcionarios	581.00
45019015	Refrigerios	608.99
45019035	Uniformes	200.00
45019055	Agasajos Navide¤os	2,145.86
45019060	Gasto Alimentacion Personal	46.00
4502	**Honorarios**	**2,088.40**
450210	Honorarios profesionales	2,088.40
4503	**Servicios varios**	**32,460.83**
450305	Movilizacion, fletes y embalaj	5,965.78
450310	Servicios de guardiania	2,278.76
450315	Publicidad y propaganda	1,176.00
450320	**Servicios basicos**	**2,875.67**
45032005	Luz y agua	109.75
45032010	Telefono	1,424.86
45032020	Internet	655.20
45032025	Comunicaciones	7.14
45032030	Buro Credireport	678.72
450330	**ARRENDAMIENTOS**	**1,000.00**
45033010	Arrendamiento Local Maquina	1,000.00
450335	Publicaciones	**241.54**
450345	Auspicios Programas Picaihua	**11,439.43**
450390	**Otros servicios**	**7,483.65**
45039005	Aseo y limpieza	215.08
45039010	Combustibles	1,842.67
45039015	Gastos de adecuacion	769.94
45039030	Gastos Bancarios	221.32
45039035	Judiciales y notariales	1,057.56
45039045	Auditorias	1,568.00
45039050	Gstos de envio	5.64
45039060	Papeleria e Imprenta	1,803.44
4504	**Impuestos, contribuciones y mu**	**6,798.95**
450410	Impuestos Municipales	204.61
450425	Aportes Sub DireccionCoop.	6,594.34
4505	**Depreciaciones**	**2,473.86**
450520	Muebles y enseres de oficina	347.00
450525	Equipo de oficina	554.96
450530	Equipos de computacion	1,571.90
4506	**Amortizaciones**	**3,572.48**
450625	Programas de computacion	794.00
450630	Gastos de adecuacion	2,778.48
450635	Plusvalia mercantil	
4507	**Otros gastos operacionales**	**9,583.25**
450710	Donaciones	3,536.02
450715	Mantenimiento y reparaciones	13.75
450720	Mantenimiento equipo computaci	1,281.85
450725	Mantenimiento otros activos	31.00
450730	Mantenimiento vehiculo	941.79

450755	MANTENIMIENTO SOFTWARE	1,209.60
450760	Suministros de oficina	722.54
450790	Otros	1,368.42
450795	GASTOS NO DEDUCIBLES	478.28
47	**OTROS GASTOS Y PERDIDAS**	
4701	**Perdida en venta de bienes**	**83.00**
470110	Devolucionvoletaje Rifa	83.00
4702	**Perdida en venta de acciones y**	
4703	**Intereses y comisiones devenga**	**1,565.40**
470305	Intereses y comisiones devenga	1,565.40
	TOTAL GASTOS	**199,552.07**
	EXEDENTES	**36,171.71**

GERENTE

CONTADOR

Anexo 2

REGLAMENTO

SISTEMA DE COBROS INTERBANCARIOS

SECCIÓN I: Definición y alcance

Art.1: El Sistema de Cobros Interbancarios, más adelante SCI, es el mecanismo que permite, canalizar las órdenes de cobro instruidas por un Cliente Cobrador a una Institución Cobradora, para que ordene el débito de la cuenta que un Cliente Pagador mantiene en una Institución Pagadora. Para tal efecto, el Cliente Pagador debe haber autorizado previamente los débitos por las órdenes de cobro emitidas por el Cliente Cobrador.

Art. 2: Se entenderá por orden de cobro la autorización que imparte el Cliente Pagador para que de su cuenta corriente, de ahorro o especial se debiten los valores, en las cuantías y frecuencias establecidas por éste, a requerimiento del Cliente Cobrador. Las instituciones participantes ejecutarán las órdenes de cobro a través del SCI.

Art. 3: Las autorizaciones que otorgue el Cliente Pagador siempre serán por escrito y constituirán el documento habilitante que permita afectar sus cuentas corrientes, especiales o de ahorros. Las autorizaciones del Cliente Pagador pueden ser para una o para varias transacciones dentro de un período previamente determinado, las

autorizaciones pueden contener un monto a debitar o referirse a un concepto, tales como, la prestación de servicios, el pago de impuestos, tasas, contribuciones, etc., sin embargo, la orden de cobro que remita la Institución Cobradora, siempre deberá determinar cantidades exactas a debitar.

Art. 4: Por el Sistema de Cobros Interbancarios se podrán canalizar instrucciones de cobro que afecten cuentas corrientes, de ahorro o especiales, localizadas en el territorio nacional.

Art. 5: El monto máximo de una orden de cobro que puede ser canalizada a través del SCI por parte de los Clientes Cobradores, tanto del Sector Público como del Sector Privado, será determinado en las normas operativas que para el efecto se emita.

SECCIÓN II: Participantes

Art. 1: Los participantes en el Sistema de Cobros Interbancarios son:

- Institución Cobradora.- Institución que mantiene una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador que, por instrucción del Cliente Cobrador, envía, a través del SCI, las órdenes de cobro a la Institución Pagadora Cliente Cobrador.- Es la persona jurídica de derecho público o privado que, en ejercicio de la autorización de débito impartida por el Cliente Pagador, instruye a la Institución Cobradora para que disponga el débito de la cuenta que dicho Cliente mantiene en la Institución Pagadora.

– Institución Pagadora.- Institución que mantiene una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador y recibe las órdenes de cobro enviadas a través del SCI por la Institución Cobradora, con el objeto de debitar la cuenta que en ella mantiene el Cliente Pagador. Cliente Pagador.- Es la persona natural o jurídica, con cuenta de ahorros, corriente o especial abierta en la Institución Pagadora, que ha autorizado se debite de su cuenta, las órdenes de cobro. Administrador del SCI.- Es el Banco Central del Ecuador quien, a través de la Dirección de Servicios Bancarios Nacionales, operará el SCI.

Art. 2: El Banco Central del Ecuador podrá actuar como Institución Cobradora o Pagadora.

SECCIÓN III: Requisitos y Obligaciones

Art. 1: Para realizar operaciones en el SCI, las Instituciones Cobradoras y Pagadoras deberán mantener una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador.

Art. 2: Son obligaciones de las Instituciones Cobradoras las siguientes:

a) Suscribir el convenio para el servicio de órdenes de cobro con el Banco Central del Ecuador;
b) Cumplir con los horarios y los procedimientos de operación establecidos por el Banco Central del Ecuador;

c) Definir e implementar la instrumentación de una orden de cobro por parte de sus Clientes Cobradores, y responder por la debida ejecución de éstas;

d) Canalizar exclusivamente órdenes de cobro que dispongan de la autorización del Cliente Pagador, conforme lo establecido en el artículo 3 de la Sección I de este Capítulo, y responder por éstas ante la Institución Pagadora y el Cliente Pagador;

e) Acreditar en la cuenta del Cliente Cobrador dentro de los horarios establecidos en el Manual de Operación, el valor de cada una de las órdenes de cobro que han sido debitadas al Cliente Pagador;

f) Notificar al Banco Central del Ecuador el estado final en que se encuentren las órdenes de cobro;

g) Cumplir con los estándares de seguridad, tecnológicos e informáticos, que mediante Resolución establezca el Gerente General del Banco Central del Ecuador;

h) Mantener los archivos físicos o magnéticos de la información relacionada con las órdenes de cobro tramitadas por instrucciones de los Clientes Cobradores, observando los plazos establecidos en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y,

i) Mantener los fondos suficientes en su cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador para honrar sus obligaciones derivadas del proceso de compensación y liquidación de órdenes de cobro.

Los errores en la información de las órdenes de cobro enviadas, son de exclusiva responsabilidad de la Institución Cobradora. La corrección de las operaciones efectuadas, así como los medios para hacer efectivas las compensaciones o costos

derivados de dichos errores, también son de exclusiva responsabilidad de la Institución Cobradora.

Art. 3: Son obligaciones de las Instituciones Pagadoras, las siguientes:

a) Cumplir con los horarios y los procedimientos de operación establecidos por el Banco Central del Ecuador;
b) Definir e implementar la instrumentación de la orden de cobro por parte de sus Clientes Pagadores, y responder por la debida ejecución de éstas;
c) Cumplir en todo momento con lo establecido en el Manual de Operación y en las Especificaciones Técnicas del SCI;
d) Debitar en forma oportuna y exacta el valor de cada una de las órdenes de cobro recibidas a través del SCI, y notificar al Banco Central del Ecuador el estado final en que se encuentren las órdenes de cobro;
e) Cumplir con los estándares de seguridad, tecnológicos e informáticos, que mediante Resolución establezca el Gerente General del Banco Central del Ecuador;
f) Mantener los archivos físicos o magnéticos de la información relacionada con las órdenes de cobro interbancario tramitadas por instrucciones de los Clientes Cobradores, observando los plazos establecidos en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y,
g) Mantener los fondos suficientes en su cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador para honrar sus obligaciones derivadas del proceso de compensación y liquidación de órdenes de cobro.

Los errores en la información de las órdenes de cobro debitadas o devueltas, son de exclusiva responsabilidad de la Institución Pagador. La corrección de las operaciones efectuadas, así como los medios para hacer efectivas las compensaciones o costos derivados de dichos errores, también son de exclusiva responsabilidad de la Institución Pagadora.

Art. 4: Las obligaciones del Administrador del SCI son las siguientes:

a) Calificar y autorizar las solicitudes de las Instituciones Cobradoras interesadas en incorporarse al SCI, sobre la base de la reglamentación que al efecto expida la Gerencia General del Banco Central del Ecuador;
b) Cumplir y hacer cumplir los horarios y demás procedimientos establecidos en el Manual de Operación y en las Especificaciones Técnicas del SCI;
c) Proporcionar la información sobre las órdenes de cobro tramitadas a través del SCI;
d) Comunicar a las instituciones participantes sobre las suspensiones temporales o definitivas impuestas a una o varias de ellas.

SECCIÓN IV: Envío de órdenes de cobro

Art. 1: Las Instituciones Cobradoras enviarán las órdenes de cobro a través del SCI, ajustándose a lo previsto en el presente Capítulo, en el Manual de Operación y en las Especificaciones Técnicas del SCI, cuya expedición corresponde a la Gerencia General del Banco Central del Ecuador. El Banco Central del Ecuador luego de haber recibido la información sobre las órdenes de cobro, transmitirá dicha información a las Instituciones

Pagadoras según les corresponda, en los horarios establecidos en el Manual de Operación.

Art. 2: La Institución Pagadora podrá repudiar o desatender la orden de cobro, en el caso que su Cliente Pagador así lo solicite con al menos 24 horas de anticipación a la fecha en que la orden de cobro es presentada.

Art. 3: La Institución Pagadora confirmará al Banco Central del Ecuador, a través del SCI, en los términos y plazos que disponga el Manual de Operación, sobre la o las órdenes de cobro efectivamente debitadas y aquellas que por contener información insuficiente, errada o falta de fondos, no hayan podido cumplirse.

SECCIÓN V: Compensación y liquidación

Art. 1: Las Instituciones Pagadoras enviarán a través del SCI, la información sobre las órdenes de cobro debitadas de las cuentas de los Clientes Pagadores y aquellas que han sido rechazadas por falta de fondos en la cuenta del Cliente Pagador, así como por inconsistencias en la información contenida en dichas órdenes, en los horarios señalados en el Manual de Operación.

Art. 2: Sobre la base de las órdenes de cobro debitadas por las Instituciones Pagadoras se efectuará el proceso de compensación para determinar las posiciones netas multilaterales. Tales posiciones netas multilaterales, es decir el valor a debitar o

acreditar a cada institución participante, se determinará restando el valor total a cargo de una institución participante del valor total a favor de ésta. Todos los días hábiles, en los horarios que establezca el Manual de Operación, el Banco Central del Ecuador efectuará una sesión de compensación de órdenes de cobro, determinando las posiciones netas multilaterales.

Art. 3: El proceso de compensación y liquidación de las órdenes de cobro debitadas, se la realizará en la cámara de compensación del Sistema de Pagos Interbancarios -SPI. Las órdenes de cobro instruidas por los Clientes Cobradores pertenecientes al sector público, para ser debitadas a Clientes Pagadores pertenecientes al sector público, serán liquidadas directamente mediante débitos y créditos en las cuentas corrientes que estos Clientes mantienen en el Banco Central del Ecuador.

Art. 4: Las órdenes de cobro debitadas al Cliente Pagador por la Institución Pagadora, que no puedan ser compensadas ni liquidadas por falta de recursos de dicha Institución, serán notificadas a la Institución Pagadora, y ésta a su vez, con la notificación del Banco Central del Ecuador, procederá a la restitución inmediata de los recursos a las cuentas de sus clientes debitados. Constancia de esto último deberá ser enviada por la Institución Pagadora al Administrador del SCI.

SECCIÓN VI: Acreditación en la cuenta del Cliente Cobrador

Art. 1: Luego de haber concluido el proceso de compensación y liquidación de las órdenes de cobro, el Administrador del SPI transmitirá a las Instituciones Cobradoras,

según les corresponda, la información de las órdenes de cobro que fueron debitadas al Cliente Pagador.

Art. 2: En base al detalle entregado por el Administrador del SPI, la Institución Cobradora acreditará en las cuentas de sus Clientes Cobradores, los montos determinados en cada orden de cobro. Estas acreditaciones se realizarán en las condiciones y plazos contenidos en el Manual de Operación del SPI.

SECCIÓN VII: Reclamos del cliente pagador

Art. 1: El Cliente Pagador que no esté de acuerdo con el débito realizado por la Institución Pagadora podrá, dentro de los cuarenta y cinco días calendario siguientes de producido el débito, instruir a ésta la devolución del valor, quien canalizará tal solicitud al Banco Central del Ecuador, a través de medios electrónicos. En cumplimiento del reclamo, el Banco Central del Ecuador debitará de la cuenta de la Institución Cobradora y acreditará dichos valores en la cuenta de la Institución Pagadora. El Banco Central del Ecuador notificará a la Institución Cobradora la causa del débito, para que ésta proceda a debitar los valores correspondientes a la orden de cobro objeto del reclamo, de las cuentas que el Cliente Cobrador mantiene en la Institución Cobradora. La Institución Pagadora deberá restituir los valores que le han sido acreditados producto del reclamo, a la cuenta del Cliente Pagador, el mismo día en que el Banco Central del Ecuador acreditó dichos valores.

Art. 2: Los reclamos presentados por los Clientes Pagadores pertenecientes al sector público, por débitos realizados en cumplimiento de las órdenes de cobro emitidas por los Clientes Cobradores del sector público, serán atendidos mediante afectaciones directas en las cuentas corrientes que estos clientes mantienen en el Banco Central del Ecuador.

Art. 3: La notificación, compensación y liquidación de los valores objeto del reclamo, se regirá por las normas operativas que se emitan para el efecto.

Art. 4: Los reclamos que se presenten con posterioridad al plazo determinado en esta Sección, se efectuarán por fuera del SCI.

SECCIÓN VIII: Costo del servicio

Art. 1: Las Instituciones Cobradoras, sobre la base de las órdenes de cobro enviadas para su compensación y liquidación, pagarán diariamente al Banco Central del Ecuador, por el servicio de trámite de las órdenes de cobro, el valor equivalente al resultado de multiplicar el número de órdenes de cobro tramitadas por la tarifa establecida en la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador.

Art. 2: El proceso de cálculo de los costos por este servicio se realizará en forma diaria y se debitará de las cuentas corrientes que las Instituciones Cobradoras mantienen en el Banco Central del Ecuador. . Se excluirá del cálculo del costo del servicio las órdenes de

cobro devueltas por la Institución Pagadora, por la imposibilidad de concretar el débito en la cuenta corriente, de ahorro o especial del Cliente Pagador.

Disposiciones Generales

PRIMERA.- El Banco Central del Ecuador no asumirá responsabilidad alguna respecto de las fallas que presenten las plataformas tecnológicas de las instituciones participantes o de los daños que éstas puedan sufrir por su participación en el SCI o en cualquier otro aspecto relacionado.

SEGUNDA.- Las instituciones participantes son responsables de establecer y justificar el origen y el destino de los fondos tramitados a través del SCI, así como de efectuar los reportes a los respectivos organismos de control.

TERCERA.- Todas las instituciones del sistema financiero nacional, que operen en el Sistema Nacional de Pagos, tienen la obligación de participar como Institución Pagadora en el SCI, para lo cual deben ejecutar la orden de cobro del Cliente Cobrador que, a través del Sistema de Cobros Interbancarios, remita el Banco Central del Ecuador.

CUARTA.- Se suspenderá temporalmente la participación de una Institución Cobradora en el SCI ante un pronunciamiento público de autoridad competente, respecto de la operatividad de la institución participante.

Anexo 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO

OBJETIVO:
Recolectar información de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., acerca del funcionamiento Económico. Financiero y Administrativo.

INDICACIONES:
Se solicita a los encuestados brindar la información veraz y verificable ya que con ella se podrá desarrollar el presente proyecto.
Escoja una sola respuesta la de mayor prioridad y márquela con una "X".

Desarrollo:

I. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

J. ¿Qué tipo de información ha difundido a sus socios la Cooperativa?

1. Educación Cooperativa ( )
2. Resultados Económicos ( )
3. Resultados de la Gestión Administrativa ( )
4. Políticas Cooperativas ( )
5. Ninguna ( )

K. ¿Por qué razón usted confía en la Cooperativa?

1. Estabilidad Económica ( )
2. Transparencia de la Información ( )
3. Servicios Agiles y Oportunos ( )
4. Imagen Institucional ( )
5. Gobierno Cooperativo ( )
6. Funcionarios y Empleados ( )

L. ¿Cada qué tiempo informa los resultados económicos la Cooperativa?

1. Mensual ( )
2. Trimestral ( )
3. Semestral ( )
4. Anual ( )
5. Nunca ( )

M. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

1. Aspecto Económico ( )
2. Atención al Cliente ( )
3. Administración ( )
4. Capacitación ( )

N. ¿Cuál de los servicios que brinda la Cooperativa utiliza usted?

1. Ahorro ( )
2. Crédito ( )
3. Inversión ( )

O. ¿Del siguiente listado de servicios cualcree usted debe implementarse en la Cooperativa?

1. Comisariato y Almacén ( )
2. Servicio Médico y Odontológico ( )
3. Seguros ( )
4. Pagos de Servicios Básicos ( )
5. Pago del Bono ( )
6. Cajero Automático ( )
7. Sucursales ( )
8. Giros Internacionales ( )

P. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

MUCHAS GRACIAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO

OBJETIVO:
Recolectar información de los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., acerca del funcionamiento Económico. Financiero y Administrativo.

INDICACIONES:
Se solicita a los encuestados brindar la información veraz y verificable ya que con ella se podrá desarrollar el presente proyecto.
Escoja una sola respuesta la de mayor prioridad y márquela con una "X".

Desarrollo:

H. ¿Por qué razón el Gobierno Cooperativo con la Administración no han planteado un Plan Estratégico para la Cooperativa?

1. Desconocimiento ( )
2. Falta de Colaboración ( )
3. Predisposición ( )
4. Incumplimiento de Funciones ( )

I. ¿Con que instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?

1. Organigramas ( )
2. Manuales de Funciones ( )
3. Reglamento Interno ( )
4. Políticas y Reglamentos Crediticio ( )
5. Plan Estratégico ( )
6. Plan Operativo ( )
7. Ninguno ( )

J. ¿Usted está de acuerdo con la Gestión Económica y Financiera de la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

K. ¿Cada qué tiempo conoce usted los resultados económicos de la Cooperativa?

1. Mensual ( )
2. Trimestral ( )
3. Semestral ( )
4. Anual ( )
5. Nunca ( )

L. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

1. Aspecto Económico ( )
2. Atención al Cliente ( )
3. Administración ( )
4. Capacitación ( )

M. ¿Del siguiente listado de servicios cualcree usted que debe implementarse en la Cooperativa?

1. Comisariato Almacén ( )
2. Servicio Médico y Odontológico ( )
3. Seguros ( )
4. Pagos de Servicios Básicos ( )
5. Pago del Bono ( )
6. Cajero Automático ( )
7. Sucursales ( )
8. Giros Internacionales ( )

N. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

MUCHAS GRACIAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO

OBJETIVO:
Recolectar información del Funcionario y de los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Floresta" Ltda., acerca del funcionamiento Económico. Financiero y Administrativo.

INDICACIONES:
Se solicita a los encuestados brindar la información veraz y verificable ya que con ella se podrá desarrollar el presente proyecto.
Escoja una sola respuesta la de mayor prioridad y márquela con una "X".

Desarrollo:

I. ¿Por qué razóncree usted que no se ha elaborado el Plan Estratégico para la Cooperativa?

1. Desconocimiento ( )
2. Falta de Colaboración ( )
3. Predisposición ( )
4. Incumplimiento de Funciones ( )

J. ¿Con que instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?

1. Organigramas ( )
2. Manuales de Funciones ( )
3. Reglamento Interno ( )
4. Políticas y Reglamentos Crediticio ( )
5. Plan Estratégico ( )
6. Plan Operativo ( )
7. Ninguno ( )

K. ¿Usted está de acuerdo con la Gestión Administrativa de la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

L. ¿Conoce usted claramente las funciones determinadas que debe cumplir en la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

M. ¿De los siguientes aspectos cual cree usted que la Cooperativa debe mejorar?

1. Aspecto Económico ( )
2. Atención al Cliente ( )
3. Administración ( )
4. Capacitación ( )

N. ¿Cual aspectos cree usted que se debe considerar con mayor prioridad al elaborar el Plan Estratégico de la Cooperativa?

1. Aspecto Económico ( )
2. Atención al Cliente ( )
3. Administración ( )
4. Capacitación ( )

O. ¿Del siguiente listado de servicioscualcree usted que debe implementarse en la Cooperativa?

1. Comisariato y Almacén ( )
2. Servicio Médico y Odontológico ( )
3. Seguros ( )
4. Pagos de Servicios Básicos ( )
5. Pago del bono ( )
6. Cajero Automático ( )
7. Sucursales ( )
8. Giros Internacionales ( )

P. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

1. Si ( )
2. No ( )

MUCHAS GRACIAS