PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE FONDOS PARA UNA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EN EL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

CRISTIAN ANDRÉS YÁNEZ HERMOZA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ramiro Soria

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por darme apoyo total e incondicional en toda mi carrera universitaria y durante la realización de este trabajo.

A mi director de trabajo de titulación quién me dio las pautas generales para construcción de este trabajo de titulación y apoyo incondicional en este ciclo.

A mis amigos de la universidady compañeros de trabajo quienes me apoyaron de diversas maneras en las dificultades que presentó este trabajo.

A Daniela Hinojosa por su constante motivación y apoyo para culminar este último paso de mi carrera.

Cristian

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO,3

1.1 GENERALIDADES, 3

1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES,4

1.3 FACTORES ECONÓMICOS,9

1.3.1 Producto Interno Bruto (PIB),9

1.3.2 Inflación,11

1.3.3 Endeudamiento,12

1.3.4 Sistema Financiero,13

1.3.5 Presupuesto General del Estado,16

1.4 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES,19

1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS,24

1.6 FACTORES COMPETITIVOS,28

1.6.1 Riesgo de nuevos competidores,29

1.6.2 Intensidad de Rivalidad entre competidores actuales,30

1.6.3 Amenaza de Productos Sustitutos,31

1.6.4 Poder de Negociación de los Compradores,36

1.6.5 Poder de Negociación de los Proveedores,36

1.7 MATRIZ EFE,37

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS,42

2.1 DIMENSIONES Y GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA,43

2.1.1 Descriptivo de Cargos,48

2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR,50

2.2.1 Actividades Primarias,51

2.2.1.1 Administración de Ahorros y Captación de Aportes,51

2.2.1.2 Administración y Provisión de Créditos,56

2.2.1.3 Administración y Gestión de Proveedores,60

2.2.1.4 Desarrollo de Eventos y Ayuda Solidaria,62

2.2.2 Actividades Secundarias,63

2.2.2.1 Infraestructura y Software,64

2.2.2.2 Gestión Administrativa,66

2.2.2.3 Atención y Gestión de Socios,67

2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI),68

3. PROPUESTA DEL MODELO,73

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO,74

3.1.1 Misión,75
3.1.2 Visión,76
3.1.3 Valores y Principios,77
3.1.4 Objetivos Estratégicos,78
3.1.5 Estrategias Generales,79
3.2 PROPUESTA DE MANEJO DE FONDOS,80
3.2.1 Definición de la Propuesta,81
3.2.1.1 Especificaciones de la Propuesta,82
3.2.1.2 Gestión de Ahorros,87
3.2.1.2 Gestión de Créditos,89
3.2.1.3 Costos Operativos,93
3.2.1.4 FEE y Cálculo de FEE,94
3.2.2 Propuesta de Estructura de Asociación de Empleados,97
3.2.3 Propuesta de Políticas,102
3.2.3.1 Objetivo,102
3.2.3.2 Alcance,102
3.2.3.3 Exposición de la Política,103
3.2.3.4 Responsabilidades,116
3.3 ESTABLECIMIENTO DE FLUJOS,121
3.4. DEFINICIÓN DE MODELO DE CRONOGRAMA DE TRABAJO,124
3.4.1 Definición de Metodología de Implementación de Proyecto,124
3.4.1.1 Roles y Responsabilidades,126
3.4.2 Definición de Procesos y Tiempos,129
3.4.2.1 Mapa de Proyecto,134
3.4.2 Control y Análisis de Liquidez,138

4. EVALUACIÓN TÉCNICA DE POSIBLES RESULTADOS,142
4.1 EVALUACIÓN FINANCIERA,142
4.2 BENEFICIOS ADICIONALES,148
4.2.1 Beneficios Sociales,148
4.2.2 Beneficios Legales,149
4.2.3 Eficiencia de Recursos,150

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,151
5.1 CONCLUSIONES,151
5.2 RECOMENDACIONES,154

BIBLIOGRAFÍA,157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones del Estado,4

Tabla 2: Evolución PIB,10

Tabla 3: % Crecimiento PIB,10

Tabla 4: Tasas Activas del mercado,15

Tabla 5: Precio Barril de Petróleo,17

Tabla 6: Composición Gasto en el Ecuador,22

Tabla 7: Encuesta de Ahorro,23

Tabla 8: Tasas de Créditos,33

Tabla 9: Tasas en ahorros,34

Tabla 10: Tasas activas en Mutualistas,35

Tabla 11: Tasas pasivas en Mutualistas,35

Tabla 12: Oportunidades y Amenazas,38

Tabla 13: Matriz EFE, 40

Tabla 14: Condiciones de Ahorro,53

Tabla 15: Bases de Ahorro,54

Tabla 16: Tasas Pasivas,55

Tabla 17: Tasas Efectivas,57

Tabla 18: Normas de Crédito,58

Tabla 19: Fortalezas y Debilidades,69

Tabla 20: Matriz EFI,71

Tabla 21: Tasas Ahorro,87

Tabla 22: Costos Operativos,94

Tabla 23: % Pago FEE,95

Tabla 24: Ejemplo Cálculo FEE,96

Tabla 25: Carga horario Asistente Administrativa,98

Tabla 26: Monto de Ahorro Mínimo,108

Tabla 27: Balance de caja de ahorros,122

Tabla 28: Cálculo de Fluidez,123

Tabla 29: Mapeo del Proyecto,130

Tabla 30: Control de Ahorros y Créditos,139

Tabla 31: Control de Liquidez,140

Tabla 32: Análisis Cálculo FEE,143

Tabla 33: Cálculo Proyectado de Utilidad,145

Tabla 34: Análisis de Factibilidad del Proyecto,147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: % Crecimiento PIB,11

Gráfico 2: Evolución de Inflación,12

Gráfico 3: Número de Instituciones Financieras,13

Gráfico 4: % Entidades Financieras país,14

Gráfico 5: Estructura de Crédito en el Ecuador,16

Gráfico 6: Evolución Precio Barril de Petróleo,18

Gráfico 7: Demografía en Ecuador,20

Gráfico 8: Pobreza en Ecuador,21

Gráfico 9: Equipamiento Tecnológico de hogares ecuatorianos,24

Gráfico 10: Acceso a Internet,25

Gráfico 11: Hogares con teléfono fijo y celular,25

Gráfico 12: Proyecto Hidroeléctricas,27

Gráfico 13: Asociación de Empleados,44

Gráfico 15: Solicitud de crédito,59

Gráfico 16: Estructura Asociación de Empleados,65

Gráfico 17: Gestión Administrativa,66

Gráfico 18: Estructura de Cuentas Socios,88

Gráfico 19: Estructura Propuesta para la Asociación de Empleados,101

Gráfico 20: Metodología de Implementación de Proyecto,125

Gráfico 21: Ruta del Proyecto,126

Gráfico 22: Roles del Proyecto,128

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contiene una propuesta de implementación de un modelo de manejo administrativo y financiero de fondos para una asociación de empleados de una empresa dedicada a la comercialización de alimentos en el Ecuador.

En el primer capítulo se realizó un análisis externo, en el cual se identificaron las posibles oportunidades y amenazas del entorno. Se estudiaron los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; Además de un análisis a la competencia mediante la metodología propuesta por Michael Porter. Para una evaluación de resultados se hizo uso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En el segundo capítulo se ejecutó un análisis interno, en el cual se identificaron las presentes fortalezas y debilidades de la asociación de empleados de la empresa. Para esto se realizó un análisis de la cadena de valor de la asociación. Para el análisis de resultados de resultados se hizo uso de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

El tercer capítulo contiene una propuesta en firme que solventa las principales amenazas y debilidades de la asociación de empleados, esta propuesta es de carácter administrativo y financiera de manejo de fondos y contiene un direccionamiento estratégico que presenta la

institución de misión, visión, valores y principios, objetivos estratégicos y estrategias generales, carentes al momento, con el fin de dar identidad y direccionamiento a la asociación de empleados.

Además se estableció pautas con las cuales deberá regirse la asociación de empleados a través de un manejo centralizado apoyado conjuntamente de una Entidad Financiera, asimismo de una propuesta de institución de políticas que regirán normas de control dentro de la asociación de empleados.

Para culminar el capítulo tercero, se definió que la propuesta deberá ser manejada en su implementación como proyecto con el fin de realizar una metodología de implementación de la propuesta detallada.

En el capítulo cuarto se hace un análisis financiero comparativo de la situación actual versus el escenario estimado con la propuesta establecida, en la cual se obtiene un resultado positivo de ser el caso al elegir implementar la propuesta de manejo de fondos administrativo y financiera.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, varias organizaciones han permitido la creación de asociaciones de empleados, estas organizaciones operan dentro de las empresas con el fin de velar por los intereses de los asociados, además en varias empresas se crean cajas de ahorro con diversos beneficios tales como administración de fondos, otorgamiento de créditos a tasas preferenciales a los socios, realización de eventos, entre otros.

Al momento, el Gobierno Ecuatoriano pretende regularizar el manejo de las cajas de ahorro de acuerdo a leyes y reglamentos legales vigentes del nuevo Código Monetario Nacional que busca realizar un acompañamiento a las mismas el cual consiste en rendir cuentas a la Superintendencia de Bancos y sujetarse a los cambios que la misma formalice.

La empresa en la cual se realizará el presente trabajo de titulación se dedica a la comercialización de consumo alimenticio con un amplio portafolio de productos yuna fuerza de ventas con presencia a nivel nacional.

La empresa antes mencionada maneja una asociación de empleados quese adscribe a los riesgos antes mencionados, además de que al ser una empresa con presencia a nivel

nacional tiene asociaciones de empleados en todo el país y no se tiene un control centralizado de las mismas.

Lo que busca este trabajo es establecer un mecanismo de control centralizado que garantice el correcto funcionamiento y gestión de la asociación de empleados; además de beneficios adicionales que mejoren el bienestar social de los asociados y empleados.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

1.1 GENERALIDADES

La Asociación de Empleados, objeto de estudio, forma para de una empresa muy conocida que se dedica a la comercialización de productos alimenticios a nivel nacional. En este trabajo se realizará un análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para generar una propuesta estratégica que se ajuste a corregir todo tipo de falencias. Durante el presente trabajo de titulación por motivos de confidencialidad se guardará el nombre o razón social de la empresa.

Actualmente la asociación de empleados de la empresa antes mencionada muestra varios problemas tanto de carácter externo como interno que se irán detallando en el presente trabajo de titulación.

Con el fin de formular estrategias e identificar tanto oportunidades como amenazas, en este capítulo se realizará un análisis del entorno externo que está atravesando el país, para esto se tomarán en cuenta factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos. Este análisis se desarrollará inductivamente, es decir irá de un análisis macro del entorno a un análisis en particular en cuanto a las asociaciones de empleados del país.

Esto es fundamental ya que de esta manera se podrá establecer un mejor modelo de gestión de las asociaciones de empleados, a través de estrategias que resaltan una efectividad de los recursos, siempre con la protección de factores externos que puedan influir de alguna manera con las asociaciones.

1.2FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Actualmente el Estado Ecuatoriano se maneja por cinco diferentes funciones:

Tabla 1: Funciones del Estado

Función Ejecutiva	Esta se ejecuta a través de la Asamblea Nacional, conformada por asambleístas electos por un periodo de 4 años.
Función Legislativa	Esta función es ejercida por el presidente de la República, en conjunto con el Vicepresidente, quienes son los responsables de la administración pública.
Función Judicial	Está función se refiere a la representación jurídica del Estado, en este caso el ente regulador principales el Consejo de la Judicatura y como soporte de trabajo conjunto la Corte Nacional de Justicia, cortes provinciales, juzgados y tribunales. Como organismo independiente está la Fiscalía General del Estado
Función Electoral	Esta función es revisada por dos organismos separados, el Consejo Nacional Electoral, el cual administra y ejecuta procesos electorales; y el Tribunal Contencioso Electoral, el cual regula la veracidad y la justicia de las elecciones realizadas.
Función de Transparencia y control social	Esta función está controlada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Defensoría del Pueblo, Contraloría General del Estado, y las Superintendencias. Las mismas que se encargan de la transparencia en los planes y procesos de acción que ejerza el Estado además de ser el organismo diseñador de planes anticorrupción

Fuente: El Movimiento Ecuador en el Reino Unido
Elaborado por: Cristian Yánez

El Ecuador se maneja a través del modelo socialista del siglo XXI, Dieterich (1996) define al socialismo con tres lineamientos fundamentalesque son, mantener en el país una democracia total, una economía basada en el valor y el precio de los bienes de consumo, y una centralización y administración estatal de los recursos.

Este modelo tiene un enfoque social que busca mantener la equidad de clases sociales en el país, el mismo mantiene los lineamientos antes mencionados pero se acopla a las necesidades de cada país manteniendo diferentes modelos con la misma directriz, según Chávez (2011), en un discurso, a Venezuela diferencia al socialismo del siglo XXI como una respuesta para satisfacer las necesidades de los pueblos y no para que una minoría se enriquezca en detrimento de la vida de las mayorías empobrecidas y miserables.

Al momento en el Ecuador existe un enfrentamiento político que empezó por el levantamiento de protestas que surgieron a partir de que se presentaron dos grandes proyectos de ley. El uno,Ley deImpuesto a la Herencia y el segundo Ley de Impuesto a la plusvalía, esto con el fin de redistribuir la riqueza en el país.

El proyecto de Ley de Impuesto a la Herencia busca una reforma o modificación en el pago de impuesto en montos y tarifas, esto explica que no es un impuesto nuevo, sino más bien un incremento al mismo.

A la par también estaba en consideración el Proyecto de Ley de Impuesto a la plusvalía que buscaba obtener una recaudación por la plusvalía que han obtenido las propiedades a través de los años al momento de realizar la transacción de compra-venta, debido a las mejoras estatales que realiza el gobierno en cuanto a infraestructura, como en logística de sitios claves que pongan o avalúen el precio del metro cuadrado en el sector donde se ubica la casa o propiedad. Esto segúnel programa llamado Diálogo con el Presidente transmitido el 07 de junio del 2015 en TC Televisión y GamaTV, el presidente Rafael Correaalega que ciertos grupos en el país son poseedores de información privilegiada que les permite beneficiarse ilegítimamentede ésta,con el fin de adquirir propiedades situadas en lugares privilegiados donde se planificaron obras estatales. Como ejemplo a ello se puede indicar que la construcción de las carreteras que se realizaron para el nuevo aeropuerto dondesegún Correa (2015) se llegaron a veintuplicar el valor de los terrenos o por la construcción de Unasur en donde de igual manera según Correa (2015) se sextuplicaron los valores de metro-cuadrado por terreno, además afirma que esta medida va específicamente para los especuladores.

Al momento los dos proyectos de leyesse encuentran retirados temporalmente. Esto ha generado gran desconfianza acerca de la estabilidad del país, por el cambio reiterante de la constitución con varias reformas, además de la reelección indefinida que genera incertidumbre en los ecuatorianos.

Con los hechos anteriormente mostrados, en los cuales el gobierno plantea mantener un control estatal centralizado, ha establecido medidas de control al

sector privado.Según la Dirección de Comunicación Social del Banco Central del Ecuador (2014), la función que tiene este Código Orgánico Monetario y Financiero Nacional que entró en vigencia el 12 de Septiembre de 2014, es que el país cuente con una sola norma que regule al sistema financiero. Esta norma unifica 30 leyes que regulaban al sector bancario y financiero.

Según el Universo (2014, 8 de Septiembre), El Código Orgánico Monetario y Financiero Nacional delega el control a la Superintendencia de Bancos de los Fondos Previsionales de Cesantía públicos y privados, que atiendan al interés general y se sujeten a las normas legales vigentes.

Este código contiene 562 artículos, de los cuales dos de ellos son aplicables e influyen directamente con las asociaciones de empleados del país.

La primera de ellaspretende regularizar el manejo de las cajas de ahorro. Esto según a leyes y reglamentos legales vigentes del nuevo Código Monetario Nacional publicados por la Asamblea Nacional en el Registro Oficial Nº 332 el 12 de septiembre de 2014, esto dice:

> Art. 458.- "las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la superintendencia".

El segundo artículo aplicable a las asociaciones de empleados del país es el siguiente:

> Art 459.- "Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
> Las entidades mencionadas en este artículo son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria".

Con esta nueva ley las cajas de ahorros tendrán que rendir cuentas a la Superintendencia de Compañías, que es la encargada de vigilar y controlar las actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías del país, y sujetarse a los cambios que la misma formalice además de estar legalmente constituidas y tener su estructura propia.

Además se detalla que las asociaciones tienen unacompañamiento supervisado por la Superintendencia de Bancos y Seguros;en todo el Código Monetario no se detalla metodología alguna que refiera a este tipo de acompañamiento.

El Ministerio de Relaciones Laborables en su Código del Trabajo (2005, 12 de diciembre), art. 441 dice que las asociaciones de empleados deben tener los fines de capacitación profesional;La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo; El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

1.3FACTORES ECONÓMICOS

El factor económico del país es fundamental para una correcta toma de decisiones a nivel empresarial.Las asociaciones de empleados del país forman parte activa de la economía del mismo debido a que sus flujos de efectivo dependen del nivel de endeudamiento o status económico en el que se encuentren sus asociados, los que a su vez dependen de las finanzas, el flujo de efectivo y el correcto uso de recursos que maneje el Estado.

Para realizar un análisis económico del país se tomarán en cuenta el PIB, la inflación, el nivel de endeudamiento del país, el sistema financiero y como se ha visto afectado el presupuesto general del Estado.

1.3.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Uno de los principales indicadores que miden el crecimiento de un país es el Producto Interno Bruto (PIB), según Parkin (2007), el PIB es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo determinado.

En la siguiente tabla 2 se puede observar el resumen del PIB real a partir de 2009.

Tabla 2: Evolución PIB

AÑO	PIB (USD)
2009	62.519.686.000
2010	69.555.367.000
2011	79.276.664.000
2012	87.623.411.000
2013	94.472.680.000
2014	100.543.173.000

Fuente: Banco de Datos Mundial
Elaborado por: Cristian Yánez

Según el banco de datos mundial el crecimiento en el PIB es el descrito en la Tabla 3 detallada a continuación.

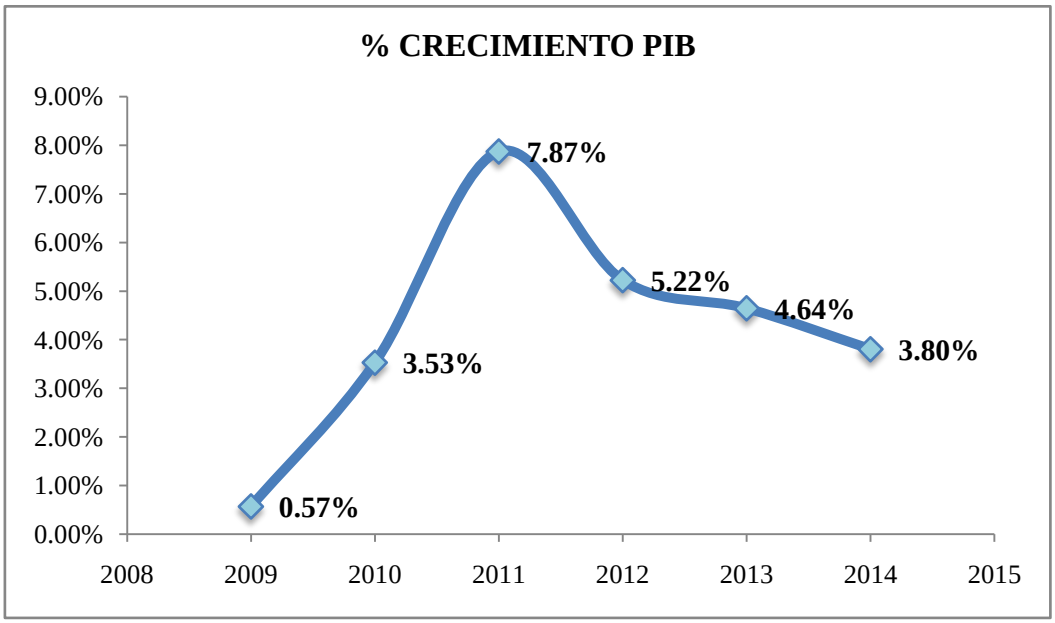
Tabla 3: % Crecimiento PIB

AÑO	% CRECIMIENTO PIB
2009	0,57%
2010	3,53%
2011	7,87%
2012	5,22%
2013	4,64%
2014	3,80%

Fuente: Banco de Datos Mundial
Elaborado por: Cristian Yánez

Se puede concluir que hasta el año 2014 se tiene un crecimiento positivo en el PIB sin llegar a disminuir el PIB real en dólares con respecto a períodos anuales anteriores.Según Villalba (2015), el crecimiento previsto del PIB para 2015 será del 1,9%. A pesar de esto, se ve una tendencia a la baja en el crecimiento del PIB, lo que implica que año a año se ha ido mermando el porcentaje de crecimiento.

Gráfico 1: % Crecimiento PIB



Fuente: Banco de Datos Mundial
Elaborado por: Cristian Yánez

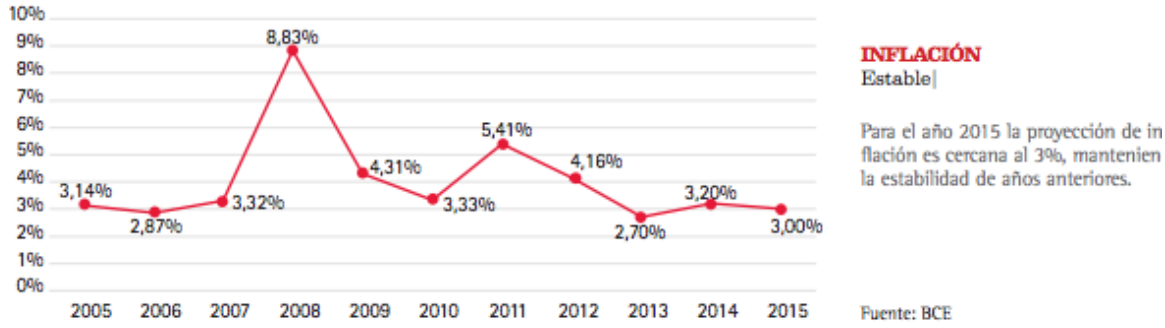
1.3.2 Inflación

Según el Banco Central del Ecuador (2015), la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En cuanto a la inflación, ésta ha disminuido porcentualmente, teniendo su punto más alto en 2008 en el gobierno del presidente Rafael Correa Delgado.

Se puede apreciar en el Gráfico 2, una tendencia estable de la inflación, para 2015 se pronostica una inflación del 3% por lo cual muestra mayor capacidad de compra de bienes de y servicios por parte de los ecuatorianos respecto al 2014.

Gráfico 2: Evolución de Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Revista Líderes

1.3.3 Endeudamiento

Según el Observatorio de la Política Fiscal (2015) el gobierno ecuatoriano pasó de una deuda del 21% del PIB en el 2006 al 43% en el 2014.Y según el último reporte del Ministerio de Finanzas (2015, febrero) la deuda de Ecuador hasta febrero ascendió en USD 18.000 millones desde inicios del Gobierno en 2006.

Según Carrera (2015), director del OPF, refiere:

> Si bien los reportes oficiales muestran una deuda de USD 31.086,6 millones, hay que considerar los valores por venta anticipada de petróleo a China (USD 2.327 millones hasta noviembre del 2014) y

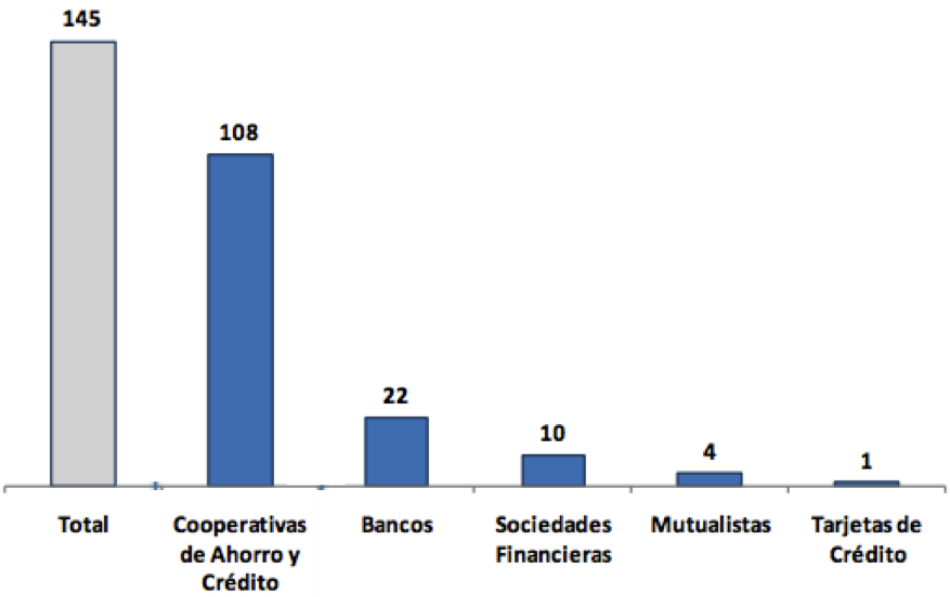
los Certificados de Tesorería (USD 549 millones), dos rubros que no se incluyen como deuda aunque se usan para financiamiento a corto plazo. Con eso, calcula, el endeudamiento estará en alrededor del 37 % del PIB este año. El techo legal es del 40 %.

Esto muestra que tomando en cuenta todos los factores,se encuentra manteniendo más préstamos a nivel país para solventar el déficit que se está afrontando por la disminución del precio de barril de petróleo.

1.3.4 Sistema Financiero

En cuanto al sistema financiero – económico nacional de las cooperativas y/o cajas de ahorro,como se puede visualizar en el Gráfico 3, en la actualidad son mayoría con 108 instituciones a nivel país a Abril 2015.

Gráfico 3: Número de Instituciones Financieras

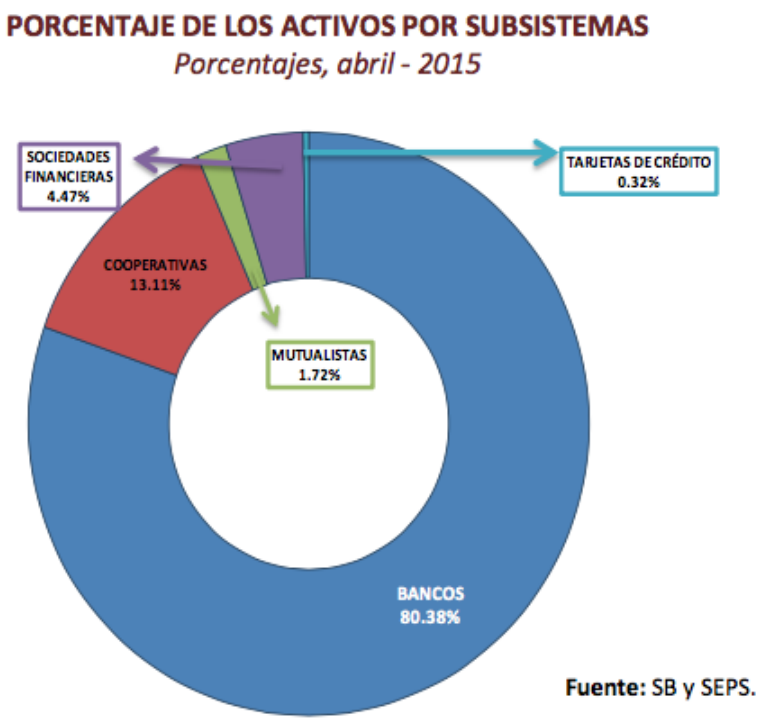


Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborado por: INEC Informe mensual

Según el Banco Central (2015), en el volumen de crédito otorgado entre 2014 y hasta abril de 2015 llega a 2017,5 millones de dólares registrando 545.135 operaciones realizadas.

Aunque las cooperativas de ahorro y crédito son mayoría en el país según la Superintendencia de Bancos, expone que los bancos privados representaron el 80.38% de los activos totales del sistema financiero, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito tuvieron una participación del 13.11% en los activos del sistema privado nacional.

Gráfico 4: % Entidades Financieras país



Fuente: Superintendencia de Bancos - Informe mensual
Elaborado por: INEC

Según el aplicativo web del Banco central del Ecuador, para Agosto de 2015 la tasa activa promedio del mercado se mantiene de la siguiente manera:

Tabla 4: Tasas Activas del mercado

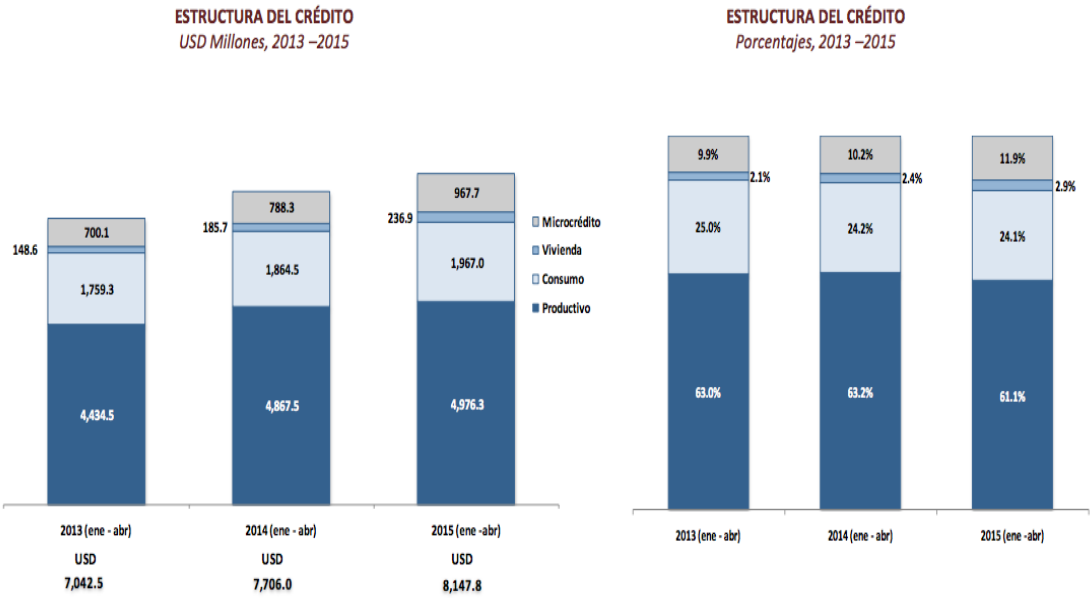
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.30
Consumo Prioritario	16.30
Educativo	9.00
Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristian Yánez

De igual manera la tasa pasiva promedio según el Banco Central se mantiene en 5,55% en depósitos a plazo y en 1,3% en depósitos normales de ahorro.

En cuanto a las estructurasdel crédito que surgen en el país desde 2013 a 2015 el crédito productivo es el que se lleva más participación o los ecuatorianos más efectúan.

Gráfico 5: Estructura de Crédito en el Ecuador



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaborado por: INEC Informe mensual

1.3.5 Presupuesto General del Estado

La situación económica del país está caracterizada por un crecimiento continuo a partir de la dolarización del año 2000, esto debido a tener una moneda sólida y un crecimiento positivo en el precio de barril de petróleo nuestra principal fuente de ingreso.

Este incremento surgió a partir del año 2002 donde se ha incrementado progresivamente hasta el año 2008, presentando un decremento en el año 2009 debido a una crisis económica global presentada ese año, y a partir del 2010 al 2012 se presentó de nuevo un incremento, obteniendo el precio promedio de barril más alto de la historia del Ecuador USD

98,50 considerando un logro no haber entrado en recesión como se presenta en la Tabla 5.

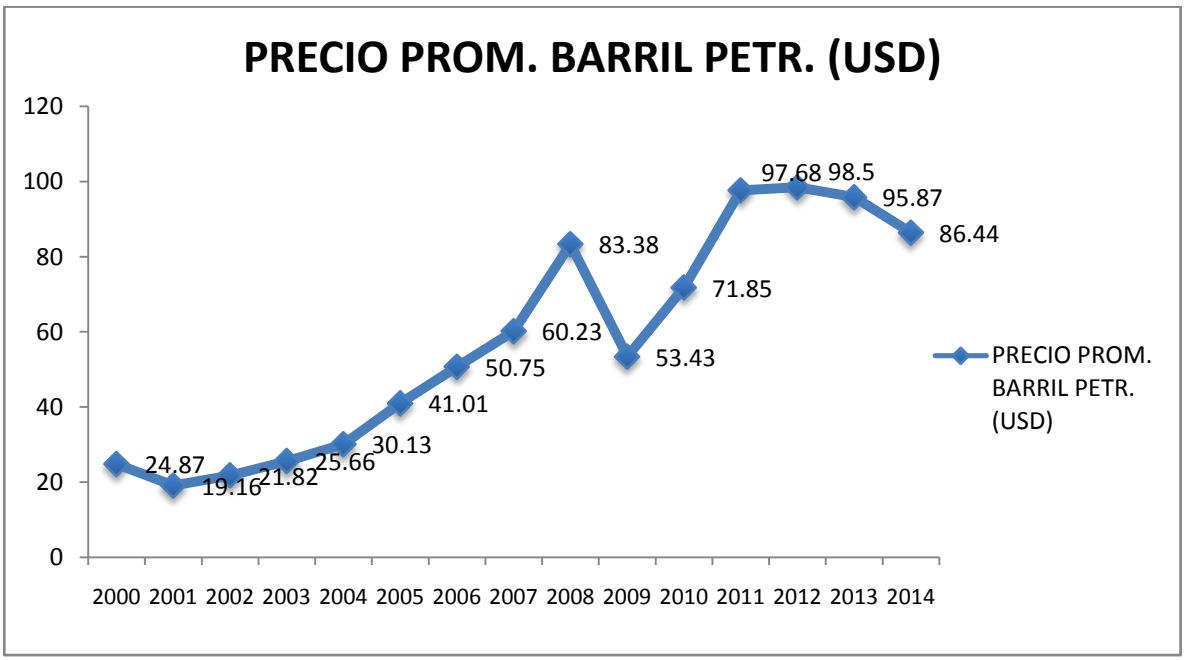
Esta abundancia económica permitió al país invertir en la diversificación de la matriz productiva, esto a través de la inversión en producción de energía con las nuevas hidroeléctricas; también se realizó inversiones significativas en temas de infraestructura como carreteras, aeropuertos, hospitales entre otros.

Tabla 5: Precio Barril de Petróleo

AÑO	PRECIO PROM. BARRIL PETR.	% CRECIMIENTO
2000	24,87	
2001	19,16	-29,80%
2002	21,82	12,19%
2003	25,66	14,96%
2004	30,13	14,84%
2005	41,01	26,53%
2006	50,75	19,19%
2007	60,23	15,74%
2008	83,38	27,76%
2009	53,43	-56,05%
2010	71,85	25,64%
2011	97,68	26,44%
2012	98,5	0,83%
2013	95,87	-2,74%
2014	86,44	-10,91%

Fuente: Banco Central del ecuador
Elaborado por: Cristian Yánez

Gráfico 6: Evolución Precio Barril de Petróleo



Fuente: Banco Central del ecuador
Elaborado por: Cristian Yánez

Como se puede observar en el Gráfico 6 a partir del año 2013, el precio del petróleo decremento, y en el año 2015 Junio llega a un precio de USD 59,13, según el Banco Central del Ecuador para el 25 de Agosto de 2015 el precio de barril de petróleo se encuentra en USD 39,13 evidenciando un posible problema por la disminución de la principal fuente de ingresos para el país. Además que para 2016 el estado ecuatoriano no presupuesta a que el precio del barril del petróleo suba de los USD 40.

La principal fuente de ingreso que es el crudo de petróleo mantiene un precio muy bajo, obligando al estado a realizar varios préstamos en el extranjero para mantener los niveles de gasto e inversión social, además de obligar a realizar dos recortes en el presupuesto de 2015. El primero generado en enero del presente año de USD 1.420 millones y el

segundo anunciado en agosto de USD 800 millones, estos recortes describen gastos en inversión y proyectos varios. Esto ha disminuido el flujo de efectivo en el país y según el Diario el Comercio (2015), no se ve una mejora cercana en el precio de barril de petróleo para 2016.

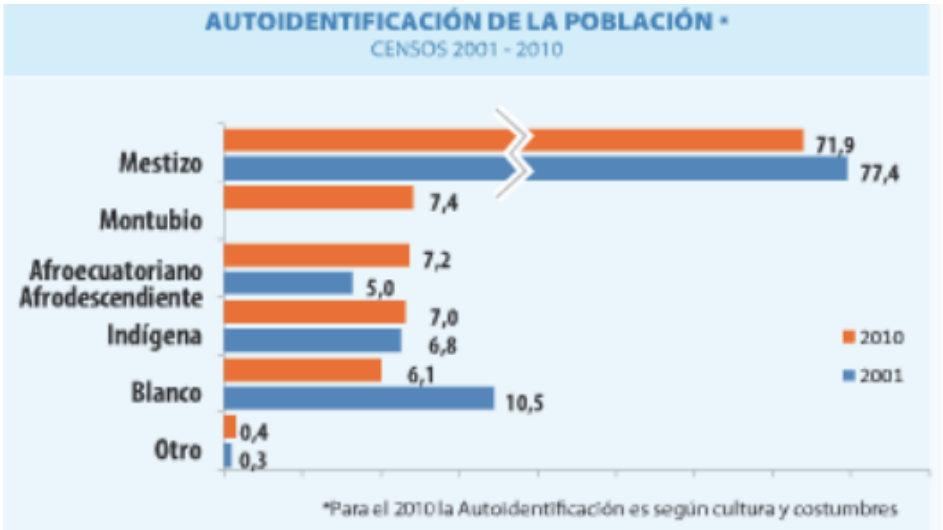
Además el gobierno ha implantado medidas de protección en temas de comercio exterior, como el establecimiento de las salvaguardias, dicha medida fue tomadadebido a la apreciación que ha tenido el dólar a nivel mundial, teniendo como resultado la pérdida de competitividad en el sector de exportaciones, tratando de compensar ese déficit con el consumo local de los productos, por lo cual se ha incrementado el valor del impuesto restringiendo varios productos.

1.4 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Según el INEC (2010), al momento existen 14.483.499 ecuatorianos de los cuales el 50,44% corresponde a la población de género femenino, y un 49,56% pertenece a la población de género masculino.

El INEC (2010), al momento del censo cuestionó a los ecuatorianos como se autoidentifican según su raza, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 7: Demografía en Ecuador



Fuente: Ecuador en cifras
Elaborado por: INEC

Según el Gráfico 7 se puede apreciar que la mayor concentración de población se considera mestiza, según el INEC (2010), esta autoidentificación viene de factores culturales y de costumbres arraigadas a través de los años.

Según el INEC (2009), en el Ecuador existen 1’930.593 trabajadores en el sector privado que representan el 80,3% y en el sector público se encuentra 472.380 trabajadores que representan el 19,7%.

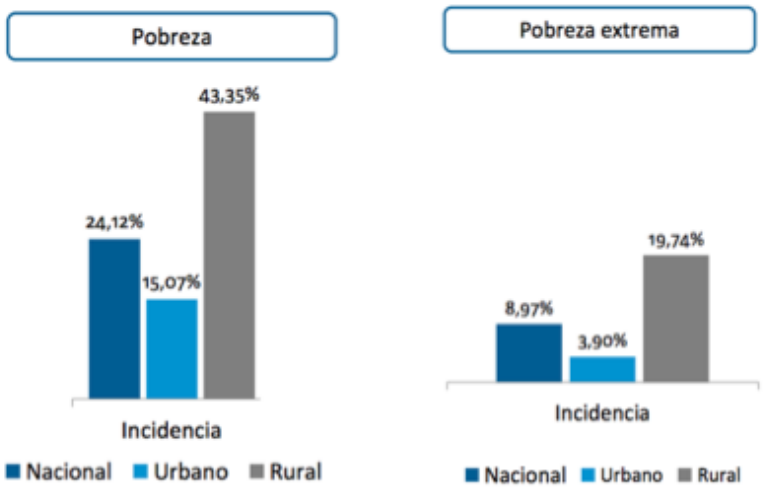
En el año 2006 con el gobierno de Rafael Correa, se inició el proyecto de “La Revolución Ciudadana”, el mismo que tuvo un gran enfoque social con la ideología del Socialismo Latinoamericano del siglo XX. Para formalizar esta ideología en Septiembre de 2008, se aprueba la Constitución número 20.

Al momento, se mantiene índices de pobreza altos. Según el INEC (2015, 3 de marzo), se considera persona pobre la que percibe un ingreso familiar menor a

USD 82,11 mensuales y extremamente pobre a la que percibe menos de USD 46,27 mensuales.

Los índices que nos proporciona el INEC, el Ecuador registra un nivel de pobreza a nivel nacional del 24,12%, y pobreza extrema de 8,97%.

Gráfico 8: Pobreza en Ecuador



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Un estudio, de comportamiento social, realizado por Advance Consultora (2013), tomó como muestra a 800 personas de las ciudades de Guayaquil y Quito, desde 18 hasta 65 años y se logró evidenciar que en el 45% de los ecuatorianos tienen a sobreendeudarse por tarjetas de crédito y que la media de ecuatorianos poseen en promedio 6 tarjetas de crédito de diferentes entidades financieras.

Según la revista Europa Press (2015, 14 de Junio) asegura que un estudio de Dan Ariely, profesor de la Universidad de Duke, fundamenta que cuando vivimos nuestro consumo monetario en efectivo día a día sentimos más dolor

que si nos desenvolvemos habitualmente con tarjeta de crédito, que es cuando podemos disociar nuestro consumo del momento en que pagamos por él en efectivo.

Se hizo un estudio de McDonald's sobre por qué decidieron aceptar tarjetas de crédito y se obtuvo como conclusión que antes de aceptar tarjetas de crédito el consumidor promedio gastaba USD 4,75 y cuando comenzaron con el modelo de aceptar tarjetas de crédito y débito los consumidores en promedio gastaron USD 7.

Según datos del INEC la composición del gasto de los ecuatorianos se estructura de la siguiente manera:

Tabla 6: Composición Gasto en el Ecuador

COMPOSICIÓN DEL GASTO MONETARIO	
GASTO MONETARIO	PORCENTAJE (%)
CONSUMO	98%
AHORRO E INVERSIÓN	2%

Fuente: INEC
Elaborado por: Cristian Yánez

Por lo cual sólo un 2% de los ingresos son destinados al ahorro, deduciendo que se tiene falta de educación financiera por parte de los ecuatorianos.

A pesar de esto un estudio realizado por el banco de desarrollo de América Latina (2015, 12 de marzo), la Tabla 7 indica que el 66% de los ecuatorianos ahorra activamente de alguna manera y que solo el 34% no ahorra de ninguna manera.

Esto muestra que se tiene un potencial de cultura de ahorro que han no se ha desarrollado.

Tabla 7: Encuesta de Ahorro

PREGUNTA	%
Ahorra en el hogar (alcancía o "debajo del colchón")	32%
Deposita con frecuencia dinero en una cuenta de ahorros	5%
Deja una cantidad de dinero en su cuenta de ahorros o corriente	10%
Deposita dinero en una cuenta / depósito a plazo fijo	5%
Ahorra en alguna asociación / fondo colectivo informal	8%
Da dinero a la familia para ahorrar en su nombre	3%
Ahorra de otra manera como compra de ganado o propiedades	2%
No ha estado ahorrando activamente	34%

Fuente: Resultados de las encuestas de medición de capacidades financieras en los países andinos-Banco de Desarrollo de América Latina
Elaborado por: Cristian Yánez

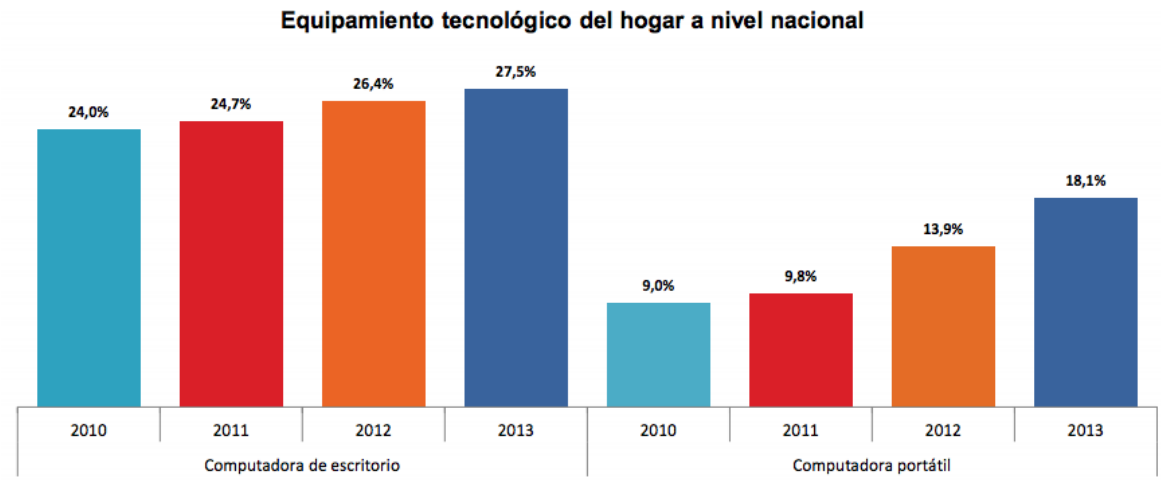
Las asociaciones de trabajadores del Ecuador tienen fines sociales y están catalogadas sin fines de lucro, se ha logrado detallar y concluir que los ecuatorianos actualmente no tienen al ahorro, pero que tienen el potencial suficiente para ello.

Las asociaciones de empleados han optado por dar beneficios a sus trabajadores para que tengan un crecimiento social, entre estos paseos para fomentar el ambiente laboral, cajas de ahorro con tasas preferenciales, rifas, regalos, entre otros.

1.5FACTORES TECNOLÓGICOS

En cuanto al ámbito tecnológico a nivel hogar, el INEC muestra su último censo realizado en 2013, Ecuador tiene una variación positiva en cuanto a equipamiento en hogares, se toma en cuenta los indicadores de equipo tecnológico en el hogar, acceso a internet a nivel país, y acceso a tecnología de telecomunicaciones; presentado que el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio.

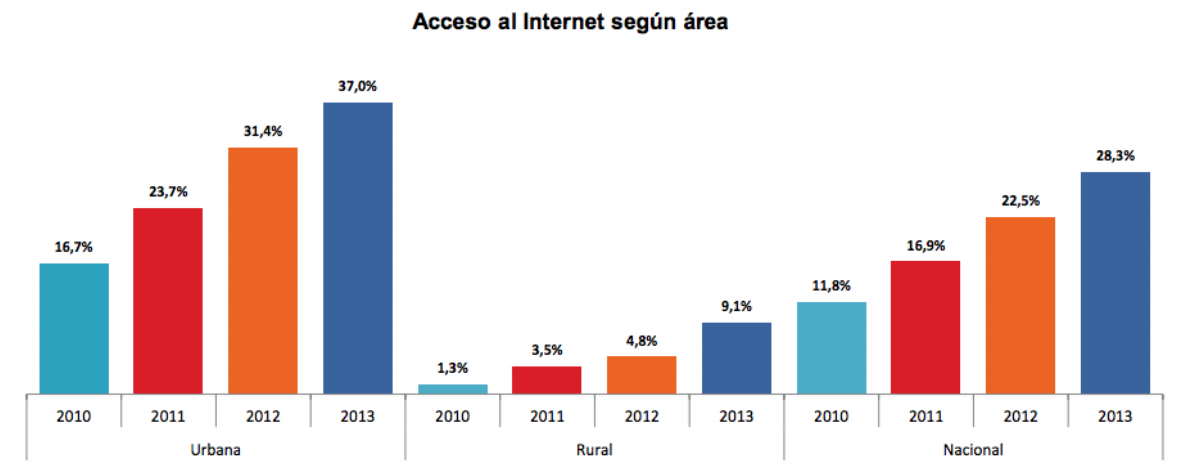
Gráfico 9: Equipamiento Tecnológico de hogares ecuatorianos



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).
Elaborado por: INEC

El acceso a internet tanto a nivel rural como a nivel urbano tiene un crecimiento positivo, el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet. En el área urbana el crecimiento es de 5,6% con relación a 2012, mientras que en la rural de 4,3% con relación al 2012 mostrando una mejora a nivel tecnológico.

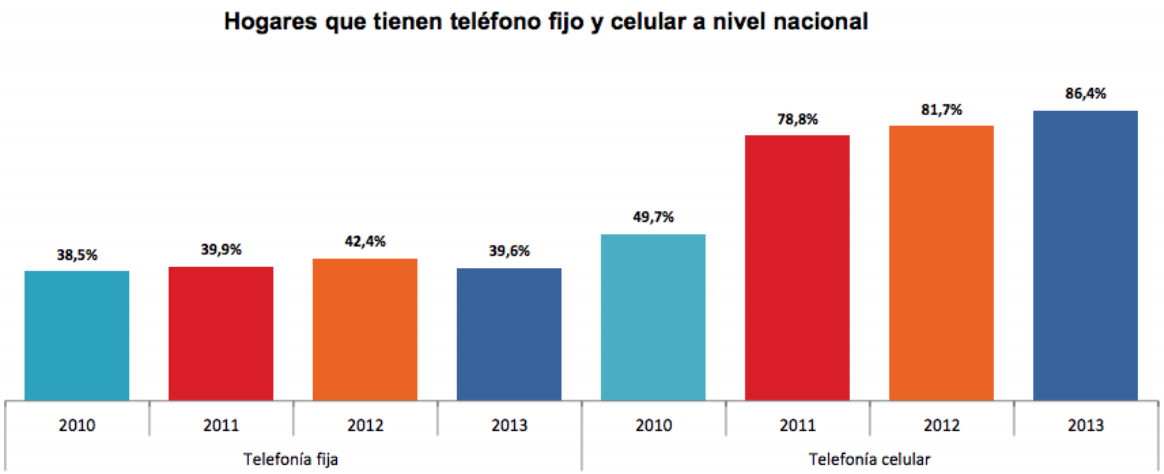
Gráfico 10: Acceso a Internet



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).
Elaborado por: INEC

En cuanto a los hogares que poseen al menos un teléfono celular asciende al 86,4%, un incremento realmente alto si se toma en cuenta el año 2010, en el cual los hogares que tenían teléfonos celulares alcanzaba casi un 50% (49,7%), por lo cual Ecuador ha evolucionado de sobremanera en el ámbito tecnológico de Telecomunicaciones.

Gráfico 11: Hogares con teléfono fijo y celular

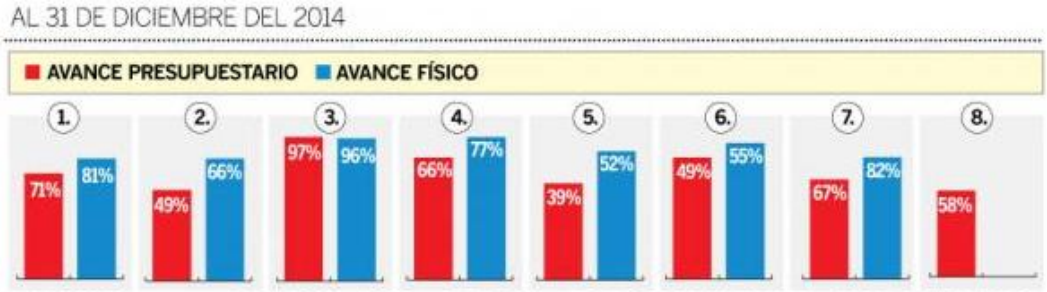


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).
Elaborado por: INEC

A pesar del incremento que se ha visto a través de los años hasta el 2013 en el sector tecnológico, existen factores externos que pueden afectar la variación porcentual positiva, como es el caso específico de las salvaguardias, tomado en cuenta en el análisis de factores económicos, que restringe la importación de artículos tecnológicos como son computadoras, celulares, flash memories, entre otros; a pesar de que en el país no existen empresas que produzcan a nivel industrial estos productos. Esto como resultado mermará el fácil acceso de productos celulares y computadoras a los hogares por la ley de oferta-demanda.

Además de los factores tecnológicos a nivel hogar, existe el factor tecnológico a nivel industria, y el que más resalta es en el sector de la energía con la creación de varias hidroeléctricas que están planificadas su entrega en 2016, según diario El comercio (2015), nos presenta un avance con cierre a Diciembre 2014 con los 8 proyectos en marcha como son Coca Codo Sinclair, Delsitanisagua, Manduriacu, Mazar dudas, Minas San Francisco, Quijos, Sopladora, y Toachi Pilatón.

Gráfico 12: Proyecto Hidroeléctricas



PROYECTO	POTENCIA	INICIO	ENTREGA	MONTO PRESUPUESTADO	MONTO EJECUTADO
1. Coca Codo Sinclair	1.500	03/06/10	28/01/16	2.850'967.000	2.031'609.985
2. Delsitanisagua	180	02/02/11	31/10/16	334'843.250	165'113.507
3. Manduriacu	60	02/01/12	30/12/16	227'389.970	219'872.189
4. Mazar Dudas	21	02/02/12	28/02/15	75'629.605	49'997.409
5. Minas San Francisco	270	01/11/11	30/11/16	630'185.370	245'663.054
6. Quijos	50	20/01/12	31/03/16	155'561.080	76'406.521
7. Sopladora	487	26/04/11	31/05/16	962'846.620	648'423.110
8. Toachi Pilatón*	254,4	31/05/11	31/06/16	608'000.000	352'640.000
TOTAL	2.822,4			5.845'422.895	3.569'853.586

Fuente: SENPLADES
Elaborado por: Diario el Comercio

En cuanto a los resultados presentados, el acceso a internet y computadoras resulta un recurso valioso para que los ecuatorianos puedan acceder fácilmente a consultar sus saldos en sus cuentas bancarias, además de permitirles realizar transacciones en cualquier parte del Ecuador.

En la actualidad el desarrollo de software empresarial es más común y varias empresas han optado por comprar diferentes programas de administración de fondos o simplemente desarrollarlo a través de su talento humano, este software les permite realizar consultas a nivel INTRANET, o dirección web sus saldos en ahorros y créditos de las diferentes asociaciones de trabajadores de las diferentes empresas.

1.6FACTORES COMPETITIVOS

Según Porter (1980), existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Y propone un modelo para evaluar los recursos y objetivos frente a cinco fuerzas que presiden la competencia.Para obtener una ventaja competitiva se debe tener en cuenta el liderazgo de costos, en este punto se debe tomar en consideraciónel costo al que ofrecen las demás empresas que proporcionan el mismo servicio en el mercado, por lo cual se debe considerar estratégicamente un precio razonable que genere una ventaja en el desarrollo de la organización en el mercado.

También se debe conseguir una diferenciación ya sea tangible o intangible del producto final que se está ofertando para de esta manera generar al consumidor un concepto diferenciado que identifique el producto o servicio, esto es lo que crea la imagen y reputación de la organización.

Porter(1990), también hace énfasis en que se debe tener claro el enfoque o core business del negocio. Esto antes de que la empresa se diversifique en la venta de varios productos no relacionados se debe enfocar la mayoría de recursos disponibles en la venta de un solo producto estrella.

Según la Revista Gestión (2012), se puede distinguir empresas que aprovechan nichos específicos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un

mercado no saturado, ya que es menos probable que se tenga éxito si se oferta algo que es difícil de encontrar en el mercado.

Según Arturo Gutiérrez(2015, 13 de abril) en su artículo sobre “El modelo de las cinco fuerzas de Porter” detalla que el modelo de las 5 fuerzas de Porterpermite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

En el caso de la asociación de empleados y por ser una entidad sin fines de lucro que se apega netamente a la empresa que provee alimentos, se analizará de manera particular las cinco fuerzas de Porter.

1.6.1Riesgo de nuevos competidores

> Según Quiminet (2012) la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas.

Según Medios Archive(2015), la fuerza llamada amenaza de los nuevos entrantes indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente.

La asociación de empleados al estar formada por trabajadores de la organización y ser un organismo cerrado sin fines de lucro, no existe amenaza de que se forme una nueva asociación que pueda competir dentro de la misma. Por lo tanto, se puede deducir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es nula.

1.6.2Intensidad de Rivalidad entre competidores actuales

Según Duane (2004) las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía generalmente provoca respuestas de la competencia. Así en, muchas industrias, las empresas compiten activamente entre si. La rivalidad competitiva se identifica cuando los actos de un competidor sean un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Según Medios Archive (2012) Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable.

Actualmente en la asociación de empleadossolamente los trabajadores de la empresa pueden ser socios, al igual que ninguna otra asociación puede formalizarse dentro de la empresa, por lo cual se puede deducir que la asociación de empleados no tiene competencia directa por lo cual no existe rivalidad entre competidores.

1.6.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Según Rocio Herrera (2013, 11 de Septiembre) detalla que esta fuerza analiza qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por productos de nuestra industria. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la

corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

A pesar de esto el trabajador puede optar por la competencia indirecta que en este caso serían los diferentes bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, entre otras entidades financieras.

En cuanto a entidades bancarias, se puede encontrar una variedad de tasas de interés en el mercado e incluso tasas extremadamente competitivas.

En el anexo adjunto se puede apreciar que en crédito productivo el Banco Comercial Manabí posee una tasa extremadamente baja (1,21%), en crédito de vivienda Codesarrollo oferta la tasa actual más baja del mercado (1,72%), y por último la tasa de Consumo más competitiva la tiene el banco de Machala (14,75%).

Tabla 8: Tasas de Créditos

BANCOS	TEA (%) Productivo	TEA (%) Vivienda	TEA (%) Consumo
AMAZONAS	**11,77**		**16,30**
AUSTRO	**1,68**	**11,21**	**15,84**
BOLIVARIANO	**11,83**	**11,19**	**16,24**
CAPITAL			**16,30**
CITIBANK	**7,74**		
CODESARROLLO		**1,72**	**15,82**
COMERCIAL DE MANABÍ	**1,21**		**16,23**
COOPNACIONAL			**16,16**
DELBANK			**11,66**
GUAYAQUIL	**11,59**	**9,60**	**16,69**
INTERNACIONAL	**11,55**	**11,33**	**16,25**
LITORAL			**16,80**
LOJA	**11,88**	**11,33**	**16,11**
MACHALA	**11,78**		**14,75**
PACÍFICO	**11,83**	**9,18**	**16,25**
PICHINCHA	**9,96**	**1,78**	**15,94**
PROCREDIT	**11,58**		
PRODUBANCO	**11,45**	**11,13**	**16,13**
RUMIÑAHUI		**8,46**	**15,99**
SOLIDARIO			**16,22**
TOTAL BANCOS	**10,89**	**10,50**	**16,01**

Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín estadísticas monetarias Julio
Elaborado por: Cristian Yánez

En cuanto a tasas pasivas en las diferentes entidades bancarias encontramos que tanto en depósitos a plazo determinado y depósitos de ahorro normal, la entidad financiera con la más alta tasa es CODESARROLLO con un 7,34% tasa pasiva interés a plazo fijo, y 2,68% tasa pasiva interés en depósitos regulares.

Tabla 9: Tasas en ahorros

BANCOS	Depósitos a plazo TEA (%)	Depósitos a ahorro tasa nominal (%)
AMAZONAS	4,10	2,55
AUSTRO	3,87	0,21
BOLIVARIANO	4,68	0,68
CAPITAL	7,00	0,10
CITIBANK	5,26	-
CODESARROLLO	7,34	2,68
COMERCIAL DE MANABÍ	2,87	1,00
COOPNACIONAL	3,68	0,99
DELBANK	5,82	2,67
D-MIRO S.A.	6,62	1,61
FINCA	5,16	1,16
GUAYAQUIL	5,03	0,90
INTERNACIONAL	4,58	0,75
LITORAL	2,12	0,50
LOJA	5,63	1,06
MACHALA	6,02	1,23
PACÍFICO	5,00	0,77
PICHINCHA	4,49	1,62
PROCREDIT	4,13	0,53
PRODUBANCO	5,15	0,59
RUMIÑAHUI	4,55	1,01
SOLIDARIO	6,18	1,93
TOTAL BANCOS	**4,84**	**0,92**

Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín estadísticas monetarias Julio
Elaborado por: Cristian Yánez

Según el Banco Central (2015, Julio), en cuanto a cooperativas de ahorro y crédito el promedio de tasa activa en el mercado en créditos productivos es de 11,65%, en créditos para vivienda 11,10%, y créditos de consumo 15,39%.

En cuanto a tasas pasivas de cooperativas de ahorro y crédito el promedio en ahorro a plazo es de 7,80% y de ahorro regular es de 2,25%.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador las tasas pasivas de mutualistas son las siguientes:

Tabla 10: Tasas activas en Mutualistas

MUTUALISTAS	TEA (%) Productivo	TEA (%) Vivienda	TEA (%) Consumo
AMBATO	-	-	13,69
AZUAY	-	11,33	14,61
IMBABURA	-	-	15,54
MUT.PICHINCHA	11,83	11,33	15,37
TOTAL MUTUALISTAS	**11,83**	**11,33**	**14,97**

Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín estadísticas monetarias Julio
Elaborado por: Cristian Yánez

Y en cuanto a tasas pasivas actuales de las mutualistas son las siguientes:

Tabla 11: Tasas pasivas en Mutualistas

MUTUALISTAS	Depósitos a plazo TEA (%)	Depósitos a ahorro tasa nominal (%)
AMBATO	8,02	1,22
AZUAY	5,85	1,00
IMBABURA	7,62	1,35
MUT.PICHINCHA	5,41	0,94
TOTAL MUTUALISTAS	**5,59**	**0,96**

Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín estadísticas monetarias Julio
Elaborado por: Cristian Yánez

Por lo cual, se puede concluir que existe gran cantidad de competencia indirecta y los trabajadores pertenecientes a la empresa pueden optar por cualquiera de ellos como sustituto o preferenciales de los mismos.

1.6.4 Poder de Negociación de los Compradores

Según David (2013), cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

Al ser una asociación de empleados el poder de negociación que tienen los consumidores o empleados en este caso, es mínimo.

Esto debido a que se ha establecido mediante acuerdos levantados en asamblea general, siempre con el respaldo del área contable, tasas y montos mínimos de ahorro, así mismo como montos máximos de préstamos que generan pauta para el correcto funcionamiento de la caja y por ende de la asociación de empleados, esto con la revisión del departamento.

1.6.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Según Herrera (2013), un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más

complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En este caso las diferentes asociaciones a nivel país tienen varios proveedores, los mismos que ofrecen varios descuentos y promociones a los asociados estas negociaciones se mantienen de forma individual por caja de ahorro en farmacias, ópticas, entre otros.

De igual manera los asociados pueden diferir sus compras, esto gracias al poder que tienen las asociaciones y la estabilidad de las mismas. Además los proveedores han optado por esta estrategia porque así aumenta la demanda sus productos.

Por lo cual se puede inferir que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que la asociación de empleados al manejar una cantidad considerable de flujo de efectivo puede establecer las pautas a las cuales regirse y que el proveedor tendrá que acatar mediante negociación.

1.7MATRIZ EFE

Según David (2013), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúeninformacióneconómica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

A continuación en la Tabla 12 se detalla las oportunidades y amenazas identificadas durante el análisis de todo el capítulo:

Tabla 12: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alto poderde la asociación de empleados en negociación con los proveedores.	En promedio los ecuatorianos destinan el 2% de sus ingresos al ahorro.
Las asociaciones de empleados del Ecuador tienen como normativa legal la protección y crecimiento social de todos sus asociados.	45% de los ecuatorianos tienen a sobreendeudarse mediante tarjetas de crédito y no controlan correctamente sus finanzas.
Se ha desarrollado un comportamiento de ahorro en el 66% de los ecuatorianos.	Se mantienen nivel de pobreza altos en el país. (24,12%).
Alto inversión social por parte del gobierno.	Existe un nivel de endeudamiento que llega casi al tope del límite legal 37% del PIB.
Las tasas de mercado pasivas y activas se mantienen estables.	El porcentaje de crecimiento del PIB ha reducido, para 2015 se plantea un 1,9% de crecimiento.
El gobierno ecuatoriano protege a los acreedores estableciendo montos máximos legales en tasas activas.	Incertidumbre por creación de nuevas leyes o reformas que afecten directamente con el desarrollo de la asociación de empleados.
La tasa de inflación pronosticada para 2015 es relativamente baja (3%), que como consecuencia proporciona mayor poder capacidad de compra en bienes y servicios por parte de los consumidores.	Nuevos impuestos a importaciones implica posible decadencia de acceso a tecnología.
Las cajas de ahorro tendrán que constituirse legalmente y tener una estructura formal.	Recortes en el presupuesto generan preocupantes expectativas a los ecuatorianos.
Existen varios aplicativos tecnológicos que ayuden en la administración de organizaciones.	Existe una alta amenaza de productos sustitutos.
Los consumidores tienen un poder de negociación limitado, apegado a las normativas que se les imponga.	La apreciación del dólar afecta la competitividad del país al momento de exportar productos.
No existe amenaza de nuevos competidores, ni rivalidad entre competidores.	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Yánez

A continuación se detalla la realización de la matriz EFE, en la cual se ha obtenido una calificación ponderada de 2,14 que se encuentra por debajo del promedio (2,5), por lo cual se puede aducir que existe amenazas que pueden afectar el óptimo funcionamiento de la asociación de empleados de la empresa.

Tabla 13: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Alto poder de la asociación de empleadosen negociación con los proveedores.	0,03	2	0,06
Las asociaciones de empleados del Ecuador tiene como normativa legal la protección y crecimiento social de todos sus asociados.	0,06	4	0,23
Se ha desarrollado un comportamiento de ahorro en el 66% de los ecuatorianos.	0,05	3	0,14
Alto inversión social por parte del gobierno.	0,05	4	0,18
Las tasa de mercado pasivas y activas se mantienen estables.	0,05	2	0,09
El gobierno ecuatoriano protege a los acreedores estableciendo montos máximos legales en tasas activas.	0,06	2	0,12
La tasa de inflación pronosticada para 2015 es relativamente baja (3%), que como consecuencia proporciona mayor poder capacidad de compra en bienes y servicios por parte de los consumidores	0,05	4	0,18
Las cajas de ahorro tendrán que constituirse legalmente y tener una estructura formal.	0,05	1	0,05
Existen varios aplicativos tecnológicos que ayuden en la administración de organizaciones.	0,01	1	0,01
Los consumidores tienen un poder de negociación limitado, apegado a las normativas que se les imponga.	0,05	3	0,14
No existe amenaza de nuevos competidores, ni rivalidad entre competidores	0,06	3	0,17

AMENAZAS			
En promedio los ecuatorianos destinan el 2% de sus ingresos al ahorro.	0,03	3	0,10
45% de los ecuatorianos tienen a sobreendeudarse mediante tarjetas de crédito y no controlan correctamente sus finanzas.	0,05	1	0,05
Se mantienen nivel de pobreza altos en el país. (24,12%)	0,05	2	0,09
Existe un nivel de endeudamiento que llega casi al tope del límite legal 37% del PIB.	0,06	2	0,12
El porcentaje de crecimiento del PIB ha reducido, para 2015 se plantea un 1,9% de crecimiento.	0,06	2	0,12
Incertidumbre por creación de nuevas leyes o reformas que afecten directamente con el desarrollo de la asociación de empleados.	0,06	1	0,06
Nuevos impuestos a importaciones implica posible decadencia de acceso a tecnología.	0,03	1	0,03
Recortes en el presupuesto generan preocupantes expectativas a los ecuatorianos.	0,06	1	0,06
Existe una alta amenaza de productos sustitutos.	0,03	3	0,10
La apreciación del dólar afecta la competitividad del país al momento de exportar productos	0,03	1	0,03
TOTAL	**1,00**		**2,14**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Yánez

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNODE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS

Según Hill y Jones (1996), el análisis interno posibilita identificar las fortalezas y debilidades de la organización.Según Pedroche (2011, 16 de mayo), el análisis interno, a diferencia del análisis externo, trata de dar una visión global sobre los recursos principales de los que dispone la empresa, así como medios y habilidades con las que cuenta para hacer frente a un entorno cambiante como es el mercado de la oferta y la demanda. Por tanto, la empresa tendrá que analizar qué puntos fuertes y débiles tiene, y así poder diseñar una estrategia adecuada a las condiciones que presenta.

En este capítulo se realizará un análisis sobre cómo funciona la asociación de empleados de la empresa, esto con el fin de realizar un correcto diagnóstico interno, en el cual se debe considerar todas las fuerzas internas que interactúan en el desarrollo de la misma, para así poder identificar las principales fortalezas y debilidades con el fin de generar estrategias que ayuden una mejor gestión.

2.1 DIMENSIONES Y GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA

La Asociación de Empleados, objeto de estudio, forma parte de una empresa muy conocida que se dedica a la comercialización de productos alimenticios a nivel nacional desde hace varios años atrás con un portafolio amplio que incluye productos tanto de consumo inmediato, como de productos balanceados, enlatados, entre otros.

La empresa fue fundada en el año 1979, con la asociación de varias empresas con diferentes giros de negocio, debido al portafolio que tiene, pero con un mismo core business.

En la empresa antes mencionada se ha formado una asociación de empleados, que tiene el apoyo total de la empresa y que fue creada con el objeto de brindar beneficios adicionales a los trabajadores. Esta asociación por motivos administrativos y de ubicación geográfica se ha dividido descentralizadamente en varias mini-asociaciones.

Al momento la empresa a nivel nacional y en los diferentes centros de operación por ciudad existen tiene 7708 empleados, entre trabajadores fijos y ocasionales, que se dividen de la siguiente manera: 1244 en Bucay, 30 en

Cuenca, 609 en Durán, 672 en Guayaquil, 41 en Manta, 321 en Quevedo, 2571 en Quito y 2220 en Santo Domingo.

Gráfico 13: Asociación de Empleados



Fuente: Asociación de Empleados de la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

- Asociación de empleados Quito

Esta asociación está ubicada en Quito, se encuentra administrada en la matriz y está conformada por 1.678 socios.La administraciónde esta asociación, ubicada al norte de Quito,maneja una base de empleados tanto administrativoscomo operativos que ejercen sus labores en centros de operacióny en las granjas ubicadas en la región sierra.

Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD 2.783.085,67en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 2.858.613,67.

- **Asociación de empleados Yaruquí**

Esta asociación está ubicada en Yaruquí Provincia dePichincha, funciona en una de las plantas de producción y está conformada por 351 socios. Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD330.956,87 en saldo de ahorros y en préstamos el capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 409.450,35.

- **Asociación de empleados Puembo**

Esta asociación está ubicada en Puembo, Provincia de Pichincha, funciona en una de las plantas de producción y está conformada por 267 socios. Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD 243.576,83 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 226.568,13.

- **Asociación de empleados Pifo**

Esta asociación está ubicada en Pifo, Provincia de Pichincha, y funciona en una de las plantas de producción y está conformada por 213 socios.

Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD527.420,36 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 496.633,22.

- Asociación de empleados Santo Domingo 1

Esta asociación está ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, la administración de esta asociación de empleados se gestiona en la Oficina Regional de Santo Domingo, este es un lugar céntrico ya que está conformada y consolidada porlas 3 plantas que se encuentran en la región antes mencionada; actualmente existen 1.406 socios.

Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD1.270.703,90 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD1.052.576,60.

- Asociación de empleados Santo Domingo 2

Esta asociación está ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, está administrada en la oficina Regional de Santo Domingo y está conformada por

las granjas que se encuentran en la misma región, actualmente existen 616 socios.

Actualmente está asociación administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD 677.420,36 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 646.633,22.

- **Asociación de empleados Quevedo**

Esta asociación está ubicada en Quevedo, funciona en una de las plantas de producción y está conformada por 273 socios. Actualmente administra una caja de ahorros para los socios, la misma que a Mayo 2015 alcanzó un total de USD183.637,83 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 190.491,52.

- Asociación de empleados Guayaquil

Esta asociación está ubicada en Guayaquil, Provincia del Guayas, funciona en la oficina regional de Guayaquil y está conformada por 1.206 socios. A pesar de que la administración se gestione en la oficina Regional de Guayaquil, La administración de esta asociación, ubicada en la Oficina Regional de

Guayaquil, maneja una base de empleados tanto administrativos como operativos que ejercen sus labores en centros de operación y en las granjas ubicadas en la región costa.

Actualmente está asociación a Mayo 2015 alcanzó un total de USD1.122.516,62 en saldo de ahorros y en préstamos como capital remanente de crédito o saldo por cobrar alcanzó USD 916.983,98.

2.1.1 Descriptivo de Cargos

Actualmente la asociación de empleados maneja dos únicos perfiles en su estructura, el analista contable que es la persona encargada de realizar toda la operación y un ente aprobador y encargado de la toma de decisiones que es el presidente de la asociación de trabajadores.

A continuación se presenta una breve descripción de las principales actividades de cada uno de ellos:

Presidente de la Caja de Ahorros

- Mantener reuniones con los colaboradores en sus asambleas establecidas o cuando lo amerite.
- Custodiar por el bienestar común de los socios.

- Velar por la correcta administración y desempeño de la caja de la asociación de empleados.
- Ejecutar aprobaciones y ser responsable de pagos, transferencias, retiros, préstamos, ahorros y todas las actividades características pertenecientes a la Caja de Ahorros de la asociación de empleados.
- Realizar acciones para promover e incrementar el ahorro, concientizar el ahorro para beneficios preferenciales tales como vivienda.
- Formalizar actividades que beneficien el clima laboral de los asociados.

Analista contable

- Realizarlas diferentes solicitudes de ahorros y créditos que surjan las cajas de ahorros.
- Efectuar los análisis de las cuentas de forma mensual.
- Ejecutar los descuentos mensuales de los colaboradores a través de nómina.
- Plasmar los registros y llevar a cargo la administración del balance contable de la asociación de trabajadores.

2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Según Ayala (2011), el Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Según Valencia (2013), la cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa, es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar programas de mejoramiento.

Para este análisis se llevará a cabo la metodología de Michael Porter, acoplándolo a la asociación de empleados de la empresa de alimentos.Los componentes propuestos a analizar serán los procedimientos estratégicos, productivos y de apoyo.Todas las asociaciones manejan un modelo actual, existen pocas diferencias entre ellas que surgen por la necesidad de la zona en donde se encuentre la misma;éstas se detallarán en el análisis a continuación de ser el caso.

Gráfico 14: Cadena de Valor de Asociación de Empleados



Fuente: Asociación de Empleados de la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

2.2.1 Actividades Primarias

Dentro de lasasociaciones de empleados existe cuatro actividades principales que se complementan para el desarrollo y operación actual de los asociados.

2.2.1.1 Administración de Ahorros y Captación de Aportes

Actualmente la captación de ahorros es una de las principales fuentes de financiamiento de la asociación.

La captación de ahorros la gestiona el analista contable, el mismo que maneja los saldos de montos de las cajas de ahorros por lo cual no se maneja efectivo por cuestión de seguridad.

Al momento de realizar incrementos de ahorro, se lo puede hacer bajo dos modalidades, la una que es a través del rol de pagos y que se la realiza de forma automática mediante un proceso de acreditación o transferencias a la cuenta de ahorros que posee en determinado banco la caja de ahorros; y la segunda que es a través del depósito por parte del socio en la cuenta de ahorros de la caja de ahorros, el socio deberá notificar al analista contable para que pueda identificar el depósito y acreditarlo a la cuenta del asociado.

La caja de ahorros de la asociación de empleados capta un monto mínimo mensual. Dependiendo de la asociación de empleados se manejan diferentes montos mínimos.

Tabla 14: Condiciones de Ahorro

ASOCIACIÓN	SUELDO EN USD	MONTO AHORRO MÍNIMO MENSUAL EN USD
Asociación de empleados Quito	0- 300	15,00
	301- 600	20,00
	601- 1.000	25,00
	1.001- 2.000	40,00
	2.001- 3.000	60,00
	3.001- En adelante	80,00
Asociación de empleados Puembo	N/A	12,00
Asociación de empleados Pifo	N/A	15,00
Asociación de empleados Santo Domingo 1	N/A	20,00
Asociación de empleados Santo Domingo 2	0 -500	20,00
	501 -1.000	40,00
	1.000 - En Adelante	60,00
Asociación de empleados Yaruquí	N/A	15,00
Asociación de empleados Quevedo (*)	N/A	12,00
Asociación de empleados Guayaquil	N/A	30,00

(*) Ahorro restringido: No se puede ahorrar más del monto descrito

Fuente: Asociación de Empleados de la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

Además de esto se tiene un ahorro mínimo base inamovible que asegura el correcto flujo de efectivo entre créditos y ahorros. Este monto de igual manera varía entre las diferentes cajas de ahorros.

Tabla 15: Bases de Ahorro

BASE DE AHORRO EN USD	
Asociación de empleados Quito	450,00
Asociación de empleados Puembo	200,00
Asociación de empleados Pifo	200,00
Asociación de empleados Santo Domingo 1	720,00
Asociación de empleados Santo Domingo 2	200,00
Asociación de empleados Yaruquí	200,00
Asociación de empleados Quevedo	150,00
Asociación de empleados Guayaquil	300,00

Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

La captación de ahorros se la realiza automáticamente por esta política de ahorro mínimo a través de un descuento directo vía rol de pagos, el analista contable se encarga de la revisión mensual de los montos de ahorro y recepta las

solicitudes de incrementos de los ahorros así como el retiro de los mismos.

El analista contable de Quito y Guayaquil recepta estas solicitudes a diario mientras que en las demás cajas existe un solo analista contable que realiza esta labor una vez a la semana en cada asociación.

Las tasas que se manejan en las cajas de ahorros son un plus adicional, ya que se tiene actualmente una tasa pasiva que es atractiva al mercado y es mayor a laque manejan los bancos (0,92% nominal).

Tabla 16: Tasas Pasivas

TASAS EFECTIVAS	
ASOCIACIÓN	**PASIVA**
Asociación de empleados Quito	5%
Asociación de empleados Puembo	5%
Asociación de empleados Pifo	5%
Asociación de empleados Santo Domingo 1	5%
Asociación de empleados Santo Domingo 2	5%
Asociación de empleados Yaruqui	5%
Asociación de empleados Quevedo	5%
Asociación de empleados Guayaquil	5%

Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

2.2.1.2 Administración y Provisión de Créditos

La gestión de créditos en la caja de ahorros de la asociación de empleados fue creada como un beneficio para los asociados mediante el cual el mismo puede acceder a préstamos a tasas preferenciales en el mercado, a más de mayor facilidad de obtener los mismos.

El desembolso de créditos y el interés que generan los mismos forman parte de los ingresosoperativos que garantizan el funcionamiento de la caja de ahorros de la asociación de empleados.

Al momento la asociación de empleados maneja las siguientes tasas efectivas en créditos a nivel nacional, situando a la asociación de Quito con un interés efectivo en préstamos de 11% y el más alto en la asociación de Quevedo con 14%.

Tabla 17: Tasas Activas

TASAS EFECTIVAS	
ASOCIACIÓN	**ACTIVA**
Asociación de empleados Quito	11%
Asociación de empleados Puembo	12%
Asociación de empleados Pifo	13%
Asociación de empleados Santo Domingo 1	12%
Asociación de empleados Santo Domingo 2	13%
Asociación de empleados Yaruquí	13%
Asociación de empleados Quevedo	14%
Asociación de empleados Guayaquil	12%

Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

Al momento, el hecho de manejar diferentes tasas para el crédito genera ruido en los asociados pertenecientes a asociaciones con ubicación geográfica relativamente cercana como son Pifo, Puembo, Yaruquí, o las que se ubican en Santo Domingo; esto ha generado malestar en los asociados, ya que la información pasa entre las diferentes asociaciones generando sesgo en cuanto a los beneficios que reciben por formar parte de la asociación.

De igual manera, debido a la diferencia en cuanto a solvencia que existe en las diferentes asociaciones, los montos

máximos de créditos varían, llegando inclusive a generar una expectativa preferencial, por parte de los empleados, para trabajar donde operan las cajas de ahorro de las asociaciones con mejores condicionesy acceder al mismo beneficio pero con mayor apertura o facilidad al mismo, en este caso los montos máximos de crédito.

Tabla 18: Normas de Crédito

NORMAS DE CRÉDITO			
ASOCIACIÓN	**MONTO MÁXIMO DE CRÉDITO EN USD**	**PLAZO MÁXIMO (mes)**	**CAPITAL REMANENTE DE CARTERA EN USD**
Asociación de empleados Quito	15.000	48	2.858.614
Asociación de empleados Puembo	3.000	36	226.568
Asociación de empleados Pifo	5.000	36	496.633
Asociación de empleados Santo Domingo 1	8.000	36	1.052.577
Asociación de empleados Santo Domingo 2	5.000	36	646.633
Asociación de empleados Yaruquí	5.000	36	409.450
Asociación de empleados Quevedo	3.000	36	190.492
Asociación de empleados Guayaquil	10.000	36	916.984

Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

Por ejemplo el monto máximo de crédito en la asociación de Puembo es de USD 3.000, que es el más bajo a nivel nacional conjuntamente con la Asociación de Quevedo, mientras que

en asociaciones que se encuentran en Yaruquí y Pifo manejan un monto máximo de préstamo de USD 5.000 .

El proceso de solicitud de crédito es el que se detalla a continuación:

Gráfico 15: Solicitud de crédito



Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

Se debe realizar una solicitud de crédito, en donde consten los datos del asociado y monto de préstamo al que aplica.

El analista contable recibe esta solicitud, la verifica y niega o aprueba en primera instancia el crédito siempre salvaguardando la liquidez de fondos de la caja.

Una vez aprobado el proceso por el analista contable, pasa a aprobación al presidente de la asociación, el mismo que revisa valores y montos, y certifica con su rúbrica el valor a emitir.

La otorgación del préstamo se la realiza mediante cheque o depósito al asociado, el mismo que puede disponer de él cuando lo necesite.

Para otorgar un préstamo se realiza un análisis en Microsoft Excel donde se toman en cuenta la antigüedad del asociado, los descuentos mensuales que tiene el mismo para verificar su capacidad de liquidez, y monto que tiene en ahorros a la actualidad.

2.2.1.3 Administración y Gestión de Proveedores

Al momento las asociaciones de empleados manejan un sistema de proveedores, los mismos que ofertan varios descuentos a los asociados.

La calificación de un proveedor fijo para la asociación se la canaliza a través del presidente de la asociación.El presidente negocia descuentos, analiza las diferentes propuestas, y vela por el bienestar de los asociados.

Al momento se maneja variedad de proveedores como Dilipa, Campero, Farmacia Santo Domingo, Calzado HV, Casabaca, Abastos y micromercados, entre otros; los mismos con los cuales se tiene un determinado convenio ya sea con un porcentaje descuento en la compra de sus artículos a los asociados o en algunos casos se puede realizar compras a crédito.

Para el cobro a crédito de las compras que realicen los asociados a los proveedores, se realiza el siguiente proceso.

El proveedor debe enviar hasta el día 15 de cada mes, un archivo electrónico digital donde conste la cédula del asociado y el monto a cobrar, el analista receptará este archivo, verificará la razonabilidad de los montos y procederá a descontar en el sistema el monto de sus ahorros.

Al momento sólo se maneja esta manera de descuento por parte de proveedores externos debido a que en la parametrización del sistema no se permite que se descuente del rol o sueldo, el pago a proveedores. Por lo cual elasociado al momento de realizar una compra a crédito debe estar pendiente de que su monto mínimo de base de ahorro no se vea afectado y realizar un aumento de ahorros en ese mes.

2.2.1.4 Desarrollo de Eventos y Ayuda Solidaria

Al momento las Asociaciones de empleados están encargadas de realizar eventos que ayudena fomentar de manera positiva el clima laboral de la empresa, por lo cual se encargan de realizar las actividades detalladas a continuación.

La administración de la asociación de empleados es la encargada de recolectar 0,50ctvs. de los ahorros de los asociados para tenerlo como fondo de ayuda solidaria, para cualquiera de sus asociados que sufra algún percance o problema económico y solicite esta ayuda.

De igual manera la administración de la asociación de empleados se encuentra encargada de realizar el paseo anual

de cada centro a cargo, por lo cual gestiona toda la logística del mismo.

La logística del evento navideño también es organizada por la asociación de empleados, en algunas asociaciones como Quevedo, Santo Domingo 2 y Quito hacen rifas donde se regalan premios significativos.

Con estos eventos se ayuda a fomentar el compañerismo, mejorar el clima laboral y se logra consolidar una organización más compacta, además de que los empleados se sientan apalancados de alguna manera al tener algún inconveniente.

2.2.2Actividades Secundarias

Según Crece Negocios (2014), las actividades de apoyo son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

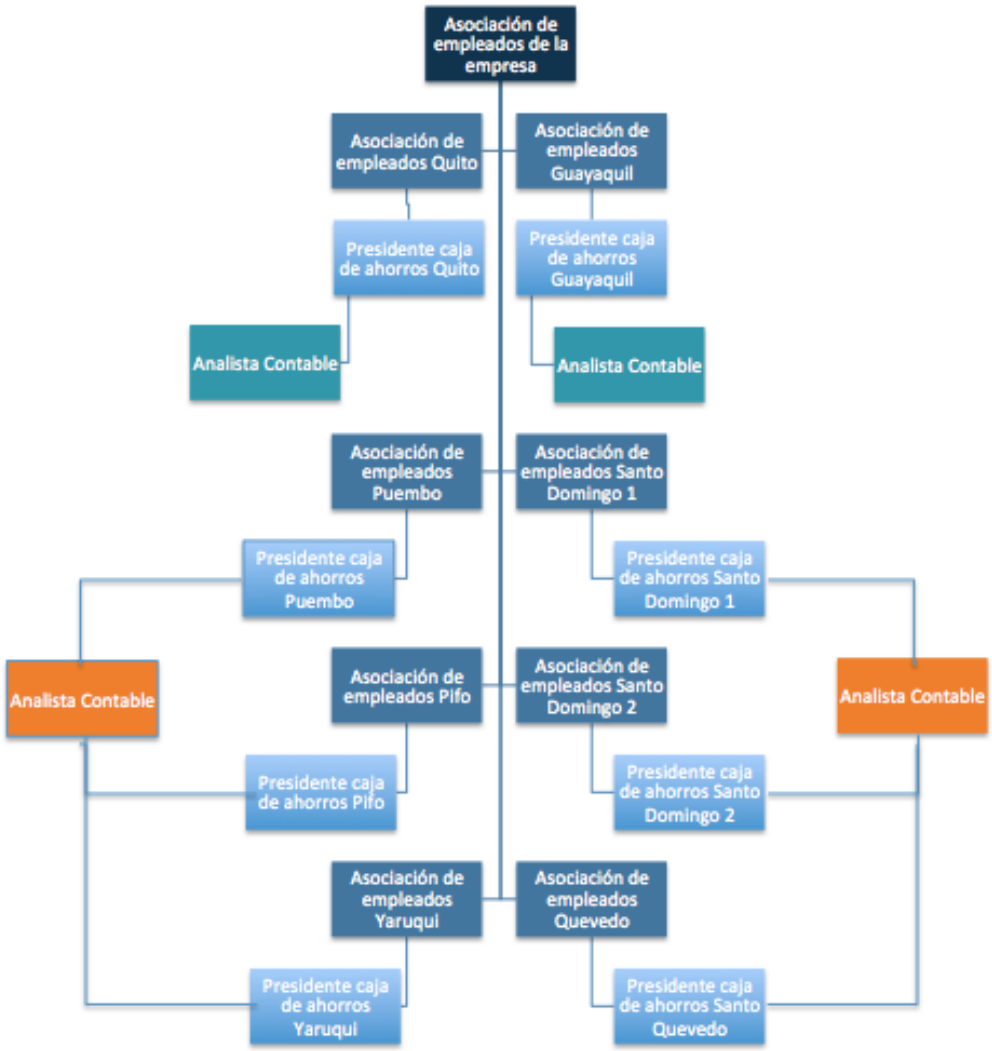
Estas actividades son de gran importancia, ya que brindan el soporte principal a las actividades de gestión primarias que permiten el correcto funcionamiento de la caja de ahorros.

2.2.2.1 Infraestructura y Software

La estructura actual de las asociaciones de empleados no está estandarizada, esto debido a que las políticas actuales mantienen al gerente general de los distintos centros de operación como presidentes de las cajas de ahorros.

Más las solicitudes se generan por un analista externo, que recepta todos los requerimientos, a excepción de las asociaciones más grandes que poseen un analista propio que son Quito y Guayaquil.

Gráfico 16: Estructura Asociación de Empleados



Fuente: Asociación de Empleadosde la empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

Esta estructura evidencia que se posee un solo recurso para tres cajas de ahorro y que no se realiza una correcta atención a los socios de estas cajas, y estos tienden a compararse con los socios de las asociaciones grandes, como Quito y Guayaquil, los cuales tienen atención a diario.

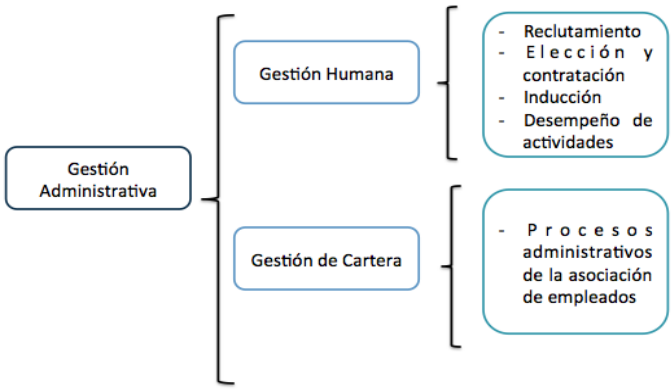
Actualmente en la asociación de empleados se maneja el software SISCA, Sistema de créditos y ahorros.

Este software fue desarrollado por un ente interno y sirve para realizar reportes, y control básico de saldos en el sistema, así como créditos y ahorros, al momento el sistema es manejado por los analistas contables con el único fin de visualizar los saldos de las asociaciones que tienen a cargo.

2.2.2.2 Gestión Administrativa

La gestión administrativa de la asociación de empleados de la empresa es fundamental, ya que en ella implican o se desarrollan todas las actividades o procesos en el que todos los actores de la asociación de empleados realizan su gestión.

Gráfico 17: Gestión Administrativa



Fuente: Capacitación y Desarrollo Organizacional de le empresa
Elaborado por: Cristian Yánez

La Gestión Humana es la encargada del reclutamiento e incorporación del talento humano necesario para que ejecuten todas las funciones administrativas correspondientes al desarrollo de la asociación de empleados.

La Gestión de Cartera se ejecuta a través del talento humano y se relaciona con las actividades administrativas como recepción de documentos para crédito y ahorro, se encarga de la recolección de firmas para la gestión de los procesos.

2.2.2.3 Atención y Gestión de Socios

Al momento el analista contable realiza la actualización de la nómina de asociados, así como gestiona el ingreso de los nuevos socios.Este proceso se lleva a cabo correctamente ya que se tiene el apoyo del departamento de nóminas, en cuanto a proporcionar la información necesaria para tener una base actualizada del detalle de socios por regional.

Al momento las asociaciones que no tienen un personero fijo para la atención se apoyan en las asistentes administrativas de gerencia general, las mismas que ayudan indirectamente a pesar que no está mapeado en su perfil del cargo.

2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Según David (2013), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

A continuación en la Tabla 19 se detalla las fortalezas y debilidad identificadas durante el análisis de todo el capítulo:

Tabla 19: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Menores tasas en comparación con en el sistema financiero: ahorros 5% anual efectivo, créditos en promedio 12,5% anual efectivo.	Existe un sistema demasiado moroso para aumentar monto de ahorro mensual.
La caja de ahorros de la asociación de empleados se apalanca con un monto base mínimo de los socios.	Analista contable dedica poco tiempo a la atención cara a cara de los asociados.
La asociación de empleados a través de la caja de ahorro ofrece créditos a tasas preferenciales.	No se maneja un monto estandarizado como base de ahorro.
Se realiza un control de análisis antes de otorgar un préstamo, salvaguardando la economía del socio.	El ahorro mínimo es diferenciado en todas las cajas y los asociados tienen a compararse.
Existen diversos beneficios de acuerdo a la zona (descuentos con proveedores externos).	La Burocracia del proceso dificulta que se pueda realizar préstamos emergentes.
Se gestiona eventos que influyen de manera positiva en el clima laboral.	No se maneja un monto máximo de préstamos estandarizado.
Existe apoyo financiero por parte de la asociación al socio en caso de emergencia o calamidad doméstica.	No se tiene un control centralizado de la fluidez de las cajas de ahorros de las asociaciones de empleados.
De acuerdo a la estructura actual se prescinde del presidente de la asociación de empleados, ya que está en todos los filtros.	No se tiene control sobre las compras a proveedores, por lo cual puede existir sobregiros.
El talento humano que gestiona la operación de la asociación recibe una correcta capacitación para ejercer su labor.	La infraestructura organizacional actual no permite una correcta atención a los socios.
La asociación de empleados mantiene una correcta gestión con la base general de los socios en lo que refiere a mantener actualizada la nómina de los mismos.	El sistema SISCA no está siendo usado bajo todo su potencial.
	Los analistas contables al no poseer lugar físico en las asociaciones de empleados se apoyan a través de recurso humano extra.

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Cristian Yánez

A continuación se detalla la realización de la matriz EFI, en la cual se ha obtenido una calificación ponderada de 2,41 que se encuentra por debajo del promedio (2,5), por lo cual se puede aducir que la asociación de empleados tiene falencias en su gestión interna.

Tabla 20: Matriz EFI

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Menores tasas en comparación con en el sistema financiero: ahorros 5% anual efectivo, créditos en promedio 12,5% anual efectivo	0,07	3	0,20
La caja de ahorros de la asociación de empleados se apalanca con un monto base mínimo de los socios	0,04	3	0,13
La asociación de empleados a través de la caja de ahorro ofrece créditos a tasas preferenciales.	0,05	4	0,20
Se realiza un control de análisis antes de otorgar un préstamo, salvaguardando la economía del socio	0,04	4	0,17
Existen diversos beneficios de acuerdo a la zona (descuentos con proveedores externos)	0,05	4	0,21
Se gestiona eventos que influyen de manera positiva en el clima laboral	0,06	4	0,26
Existe apoyo financiero por parte de la asociación al socio en caso de emergencia o calamidad doméstica	0,05	4	0,20
De acuerdo a la estructura actual se prescinde del presidente de la asociación de empleados, ya que está en todos los filtros	0,03	3	0,10
El talento humano que gestiona la operación de la asociación recibe una correcta capacitación para ejercer su labor	0,05	3	0,15
La asociación de empleados mantiene una correcta gestión con la base general de los socios en lo que refiere a mantener actualizada la nómina de los mismos.	0,03	3	0,09

DEBILIDADES			
Existe un sistema demasiado burocrático para aumentar monto de ahorro mensual	0,06	1	0,06
Analista contable dedica poco a la atención cara a cara de los asociados	0,07	1	0,07
No se maneja un monto estandarizado como base de ahorro	0,03	2	0,07
El ahorro mínimo es diferenciado en todas las cajas y los asociados tienen a compararse	0,05	2	0,10
La Burocracia del proceso dificulta que se pueda realizar préstamos emergentes	0,06	1	0,06
No se maneja un monto máximo de préstamos estandarizado	0,03	2	0,07
No se tiene un control centralizado de la fluidez de las cajas de ahorros de las asociaciones de empleados	0,06	1	0,06
No se tiene control sobre las compras a proveedores, por lo cual puede existir sobregiros	0,03	2	0,07
La infraestructura organizacional actual no permite una correcta atención a los socios	0,05	1	0,05
El sistema SISCA no está siendo usado bajo todo su potencial.	0,03	2	0,05
Los analistas contables al no poseer lugar físico en las asociaciones de empleados se apoyan a través de recurso humano extra.	0,04	1	0,04
TOTAL	**1,00**		**2,41**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Yánez

3. PROPUESTA DEL MODELO

Una vez realizado el debido análisisde las fuerzas externas, que pueden influir de alguna manera en la asociación de empleados de la empresa, se han podido identificar las principales amenazas y oportunidades que existen en el entorno.

Además se realizó el análisis interno, a través de la cadena de valor bajo el modelo de Michael Porter para lograr mapear un status de la asociación de trabajadores y así poder identificar las principales fortalezas y debilidades de la asociación de empleados de la empresa que comercializa alimentos, esto con el fin de plantear una propuesta que genere estrategias como base a un nuevo modelo de estructura y control estandarizado para las mismas.

Esta propuesta se basará como se mencionó anteriormente en la estandarización de todas las cajas de ahorro a nivel nacional, esto primeramente proporcionando una identidad y dirección a las asociaciones de empleados con la institución de una misión, visión, valores y principios, objetivos estratégicos y estrategias generales con los que se maneje la asociación.

Se realizará una propuesta en firme que detalle los aspectos generales del modelo, a más de una propuesta de políticas que permitan establecer un tipo de control en las asociaciones, un tentativo de metodología de implementación del proyecto y el establecimiento de un control y manejo del modelo.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Hayes, Ansoff, y Declerck (1990),plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación a la administración estratégica, además de establecer que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Con este direccionamiento estratégico se sugerirá soluciones palpables a los principales inconvenientes que está teniendo la asociación de empleados, además de dar un correcto direccionamiento que permitirá plantear objetivos claros que beneficien en común a los asociados.

3.1.1Misión

Según Armstrong & Kotler (2001), la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Además Ferrell & Hirt (2004), definen a la misión de una organización como el propósito general de la misma y también enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

El establecimiento de una misión para la asociación de empleados ayudará a dar identidad a la misma además de clarificar su propósito, a continuación la propuesta de la misión de la asociación de empleados:

“La Asociación de empleados es una organización sin fines de lucro, que busca el beneficio común de todos sus asociados, fomentando el compañerismo y solidaridad de los asociados, a través de la extensión de programas y servicios, consignadosal mejoramiento de su calidad de vida”.

3.1.2 Visión

Según Jack (2000) describe a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Además Melo, (2008) define a la visión como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

La institución de una visión para la asociación de empleados ayudará a dar un rumbo a largo plazo de la misma, además de dar enfoque sobre los objetivos que se buscan. A continuación la propuesta de la visión de la asociación de empleados:

“Constituirse en una asociación sólida y con una capacidad financiera solvente, mediante el equilibrio social y económico, brindando y promoviendo beneficios que satisfagan las necesidades del talento humano que forma la organización”.

3.1.3 Valores y Principios

Según Espinosa (2012) los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa y permiten crear pautas de comportamiento. Recordar que son la personalidad de una empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

Aplicar valores en la asociación de empleados favorecerá a crear una cultura formal con la cual se identifiquen cada uno de los trabajadores de la asociación en su accionar. A continuación los valores que se rigen en la asociación de empleados de la empresa:

- **Honestidad:** Transparencia en la ejecución de todos los procesos que se desarrollan dentro de la organización a través de un personal capacitado, ético y profesional.

- **Solidaridad**: Afirma la confianza en la asociación de trabajadores, a través de la cooperación y buena voluntad de sus asociados en calamidades personales y familiares.

- **Integración:** Fomentar el desarrollo de la organización a través de actividades extra laborales que hacen una organización sólida, llena de compañerismo y unión.

- **Respeto:** Apreciar al talento humano y personificación de todos los asociados a través del buen trato, oportuna y justa comunicación.

3.1.4 Objetivos Estratégicos

Según WorkMeter (2013) los objetivos estratégicos, son los que validan esa misión y esa visión que se han planteado como punto de partida. Hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial, forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollar durante la planificación estratégica.

Los objetivos estratégicos están ligados con las estrategias generales y ayudarán a tener claridad sobre pautas establecidas con el fin de un desarrollo óptimo de la asociación de empleados. A continuación los objetivos estratégicos propuestos:

- Velar por el bienestargeneral de los colaboradores.

- ❖ Promover la cultura del ahorro.

- ❖ Establecer beneficios adicionales que mejoren el clima organizacional.

- ❖ Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera.

- ❖ Orientar a la generación de servicios adicionales que satisfagan las necesidades de los socios.

3.1.5 Estrategias Generales

Según Zamudio (2013) las estrategias generales forman parte del proceso a través del cual una organización formula objetivos, y son realizadas para la obtención de los mismos. La estrategia es la vía mediante la cual se alcanzan los objetivos de la organización.

Las estrategias generales están ligadas con los objetivos estratégicos presentados anteriormente, aquí se detallan los mismos:

- ❖ Gestionar de manera idónea y eficaz la asociación de empleados de la empresa que cuida los intereses generales del talento humano y la mano de obra que maneja la organización, esto

a través de programas y beneficios varios que optimicen el bienestar de los colaboradores y sus familias.

- ❖ Concientizar a los asociados al ahorro a través de la gestión de las cajas de ahorros para proyectos futuros.

- ❖ Promover, a través del efectivo circulante de las cajas de ahorros de la asociación de empleados,el compañerismo y unión empresarial a través de eventos que consoliden a una mejor empresa.

- ❖ Mantener un correcto control de la asociación de empleados a través de un ente contable, que administre y optimice los recursos.

- ❖ Gestionar la negoción con proveedores sólidos que respondan a las necesidades comunes de los asociados, a través de servicios o productos de calidad.

3.2 PROPUESTA DE MANEJO DE FONDOS

Este modelo de administración será guiado por el modelo actual, con ciertas estrategias que son una respuesta a las debilidades y amenazas que se pudieron identificar anteriormente esto con el fin de solventar los requerimientos urgentes que tiene el entorno con la estructura y gestión de la asociación.

El bienestar de los asociados es fundamental que se mantenga, debido a que la normativa legal exige que la razón de ser de las asociaciones de empleados generen beneficios tanto tangibles como intangibles.

3.2.1 Definición de la Propuesta

Desde hace 40 años aproximadamente, la Asociación de empleados de la empresa que comercializa alimentos maneja un sistema de cajas de ahorros en cada centro de operación, como un beneficio más que la compañía ofrece a los colaboradores, esta propuesta de modelo de manejo administrativo– financiera busca corregir las dificultades tanto del entorno como estructurales mediante la elaboración de estrategias que permitan una correcta gestión en el manejo de las asociaciones de empleados.

En la actualidad, la asociación de empleados necesita estandarizar el manejo de las cajas de ahorro de los diferentes centros de operación a nivel nacional, a fin de mantener iguales beneficios para todos sus colaboradores.

Para esto se establecerá políticas y procedimientos que además de formalizar la estandarización del modelo, permitirán un mejor control de los procedimientos operativos de las cajas de ahorros, estás políticas

serán la base del modelo propuesto ya que regirán las principales directrices a usar.

Además de esto se establecerá modelos de control y supervisión integral continua a través de reportes generados por el sistema que permitirán un correcto control de ahorros versus créditos.

3.2.1.1 Especificaciones de la Propuesta

Al momento no existe un organismo centralizado que tenga el control macro de las asociaciones de empleados a nivel nacional, esto debido al gran número de Cajas de Ahorros y sus movimientos contables y administrativos que han llevado a buscar una propuesta de una mejor administración.

Para ello se debe de adoptar un manejo financiero controlado por un organismo legal que respalde la gestión del capital de la Asociación de empleados de una empresa que comercializa alimentos, el cual traerá más beneficios a los colaboradores, además de solucionar el posible control o acompañamiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, ya que la administración y manejo contable la realizará la entidad financiera.

Para esto se ha seleccionado un organismo financiero que cubra las exigencias y necesidades de las asociaciones de empleados a nivel país, y que por motivos de confidencialidad se le denominará Entidad Financiera.

Esta Entidad Financiera se encargará de la administración de las cuentas individuales de ahorro de los colaboradores de las Asociaciones de Empleados.

Además de esto la Entidad Financiera se ajustará tanto a las políticas institucionales como las políticas que regularán el funcionamiento de las asociaciones de trabajadores, otorgará créditos a los asociados y facilitará el pago de obligaciones de las Asociaciones de empleados adquiridas con proveedores de bienes y servicios.

La empresa con la autorización de cada socio,debitará mensualmente del rol de pagos, aquellos dividendos por concepto de créditos, ahorros y pago a proveedores que hayan sido otorgados por la Entidad Financiera bajo el amparo de un convenio legal entre ambas partes y transferirlos en su totalidad a la cuenta que, para el efecto la Entidad Financiera dispondrá.

En caso de que un colaborador se desvincule de la empresa, ésta se compromete a retener y transferir a la Entidad Financiera todos los valores que el colaborador adeude a la misma por concepto de créditos pendientes de pago. En el caso de que la liquidación del colaborador de la caja de ahorros de la asociación de empleados, por motivo de salida de la empresa y no alcance a cubrir sus saldos pendientes de crédito,éste deberá acercarse a la Entidad Financiera a determinar las nuevas condiciones de saldos adeudados.

La Entidad Financiera ofrece condiciones preferenciales que se enmarcan en un acuerdo legal, además del acceder a beneficios propios que oferta la entidad financiera.

Tanto la Entidad Financiera como asociación de empleados poseen diferentes software que se comunicarán entre ellos para tener un control estandarizado de la gestión, por lo tanto la asociación de empleados tendrá acceso a la plataforma de la Entidad Financiera y realizará la carga de información mensual de pago a proveedores, ahorros, y créditos.

El producto que ofertará la Entidad Financiera hacia la asociación de empleados será el otorgamiento de una cuenta para cada uno de los asociados.

Para esto se deberá realizar un proceso masivo de creación de cuentas. La Entidad Financiera entregará un formato de base de datos y la asociación de empleados la enviará para que los clientes y cuentas sean creados en el sistema de la Entidad Financiera.

Las cuentas de los colaboradores se agruparán por Asociación de empleados para tener identificada la procedencia y llevar un control más eficiente, por ellos se crearán perfiles de Administrador y Operador en el sistema de la Entidad Financiera

Estos perfiles tendrán acceso a consulta del saldo ahorrado del grupo, generación de operaciones de crédito, ahorro y pago a proveedores y reportes de pagos y saldos.

Al mismo tiempo existirá comunicación tecnológica entre el sistema de la Entidad Financiera y el sistema de la

Asociación de empleados SISCA, el mismo que será alimentado diariamente a las 00h00por el sistema de la entidad financiera.

La acreditación periódica de aportes en las cuentas se realizará a través del sistema de la Entidad Financiera. Todos los meses, se debitará el valor de los aportes de una cuenta de ahorros madre que la asociación abrirá en la Entidad Financiera y se acreditarán los montos correspondientes en las cuentas individuales de cada empleado.

Esta llamada cuenta madre sirve como mecanismo de control de todo el flujo de efectivo que existe en la Asociación de Empleados a nivel nacional.

La Cuenta Constructiva ofrece al cliente una serie de beneficios transaccionales, tiene una tarjeta de débito con chip, esta tarjeta de débito sirve en todos los establecimientos afiliados a la red Maestro, estado de cuenta sin costo a través de la página web, acceso a transacciones vía web (consultas y transferencias), consultas vía call center (banca celular).

3.2.1.2 Gestión de Ahorros

La cuenta de ahorros ofertada por la Entidad Financiera tendrá dos secciones:

Sección corriente: Opera como una cuenta de ahorros tradicional, donde el empleado puede realizar los depósitos y retiros que considere convenientes.

- Los ahorros de este bolsillo serán administrados por el propio colaborador.
- Este bolsillo no entrará dentro de la Gestión de Ahorro y Crédito.
- De este bolsillo se debita el valor a pagar a los proveedores.
- La tasa nominal que se pagará en este bolsillo será dentro de los siguientes rangos:

Tabla 21: Tasas Ahorro

Monto	% Interés
USD 0-USD 500	0,00%
USD 501-USD 1.000	0,50%
USD 1.001-USD 5.000	0,70%
USD 5.001-USD 10.000	1,18%
USD 10.001 en adelante	1,30%

Fuente: Entidad Financiera
Realizado por: Cristian Yánez

Sección planificada: Es la sección de la cuenta donde se acreditarán los aportes periódicos al fondo de ahorro. El dinero no estará disponible para que el colaborador lo retire. Se irán acumulando los valores mes a mes y solamente se podrá retirar el fondo con la autorización del administrador.

Gráfico 18: Estructura de Cuentas Socios



Fuente: Entidad Financiera
Realizado por: Cristian Yánez

Esta cuenta tiene varios bolsillos, para administrar organizadamente el ahorro obligatorio y de los diferentes eventos. Los bolsillos que tiene esta cuenta son Ahorro Planificado o Ahorro Obligatorio, Ahorro Campeonato,

Ahorro Navidad, Ahorro Paseo, Ahorro Inversión, Ahorro Varios, Aporte Fondo Solidaridad, Aporte Navidad. En todos estos bolsillos se pagará una tasa efectiva de 5% anual capitalizable diariamente.

El manejo de la cuenta se la realizará a través de una tarjeta con un chip inteligente en la cual que almacena sus transacciones. Las cuentas de los colaboradores se los agrupa por Asociación de empleados por localidad designadas por la empresa.

3.2.1.2 Gestión de Créditos

El mecanismo de calificación y concesión de créditos, que permita financiar las necesidades de los colaboradores de manera oportuna y práctica se la realizará a través de la Asociación de Empleados, la Entidad Financiera podrá sugerir información de crédito de los colaboradores (buró de crédito) más solo serán tomadas como recomendación.

Se establecerá dos tipos de crédito, los créditos normales y los créditos emergentes que surgen de las necesidades o

calamidades de los asociados, las características de los créditos serán las detalladas a continuación:

Monto máximo:

- Préstamos Emergentes de hasta USD 1.000 a 12 meses plazo.

- Préstamo Ordinario desde USD 1.001 hastaUSD 15.000 a 36 meses plazo.

Garantías:

- Préstamos Emergentes hasta USD 1.000 no requiere garante, se firma un Pagaré.

- Préstamos hasta USD 2.000 no se requiere garante, se firma un Contrato de Crédito.

- Préstamos hasta USD 15.000 requiere garante con mismas características de estabilidad laboral y capacidad de pago del deudor principal. Se firma un Contrato de Crédito.

Plazos:

- Préstamos Emergentes – Plazo de hasta 12 meses.

- Préstamo Ordinario – Plazo de hasta 36 meses.

Tasa de interés:

- Préstamos Emergentes y Ordinarios hasta USD 2.000 - tasa efectiva 12% anual.

- Préstamos Ordinarios hasta USD 15.000 - tasa efectiva 13% anual.

Condiciones especiales

A la fecha de solicitud de crédito el cliente debe disponer de ahorros en la Gestión de Ahorro y Crédito respectiva equivalente a mínimo el 25 % del monto de crédito solicitado.

El cliente no debe tener otro préstamo ordinario vigente.

Los créditos incluyen un seguro de desgravamen y vida incluido, que cubre el saldo de la deuda en caso de fallecimiento del deudor.

Los créditos incluyen un seguro de desempleo, en caso de despido intempestivo le cubre hasta seis cuotas del valor del crédito.

El ingreso de la solicitud de crédito estará a cargo del Operador (será previamente capacitado en la operatividad del sistema), y la aprobación de la solicitud la realiza el administrador.

Los desembolsos de crédito se realizarán en la parte corriente de la cuenta para que el empleado pueda retirar por cualquier canal.

Los documentos que instrumentan la operación de crédito deben ser validados por el Operador: que se encuentren las respectivas firmas y adjuntos necesarios antes de enviar a la agencia de la Entidad Financiera que brinda soporte a la asociación de empleados.

En cuanto a la gestión de Proveedores será opcional estar registrados y abrir una cuenta de ahorros en la Entidad Financiera donde se les acreditará los pagos, caso contrario se pagará con cheque.

El Operador tendrá acceso para realizar los débitos de cada cuenta y el administrador autorizará la acreditación a la cuenta del proveedor. (Mediante archivo predefinido).

3.2.1.3 Costos Operativos

Los costos operativos que aplicarán para los diferentes servicios ofrecidos son:

Tabla 22: Costos Operativos

RUBRO	VALOR
Emisión tarjeta de débito	USD 5.15 (una sola vez) incluido IVA
Servicio de tarjeta de débito	USD 1.85 (anual) incluido IVA
Retiro de cajero automático MUPI	Sin costo
Retiro de cajero de la red	USD 0.50 más costo del Banco incluido IVA
Generación de estado de cuenta	Sin costo (consultas por web)
Pago a proveedores (este costo asume cada proveedor por el servicio de acreditación automática por cada TRX)	USD 0.20 (por TRX) incluido IVA

Fuente: Entidad Financiera
Realizado por: Cristian Yánez

3.2.1.4 FEEy Cálculo de FEE

Según Estudio Hámelin (2015), es un abono o cuota fija contratada más frecuente por parte de las empresas, se trata de sustituir costos fijos por variables, como forma de rentabilizar su cuenta de resultados.

La entidad Financiera realizará una bonificación financiera a la empresa por cumplimiento de ahorros vs crédito, con el encaje requerido mínimo 85/15.

El cálculo de la bonificación se realizará en función del total de ahorros. La administración de la asociación de empleados y la Entidad Financiera realizarán la evaluación mensual de la Gestión de Ahorro y Crédito que funcionen a través del sistema con la finalidad de realizar el cálculo mensual correspondiente a la bonificación establecida de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 23: % Pago FEE

% del cumplimiento mensual Crédito vs. Ahorros		% FEE anual
Hasta	85,00%	5,50%
Hasta	87,50%	5,38%
Hasta	90,00%	5,25%
Hasta	92,50%	5,13%
Hasta	95,00%	5,00%
Hasta	97,50%	4,88%
Hasta	100,00%	4,75%

Fuente: Entidad Financiera
Realizado por: Cristian Yánez

FÓRMULA DE CÁLCULO

PASO 1. Cálculo para la provisión mensual de la bonificación

$$\textbf{Bonificación mensual} = \frac{\text{Monto total de ahorros X la tasa de bonificación}}{12}$$

PASO 2. Cálculo para el pago de la bonificación semestral

$$\text{Pago Bonificación semestral} = \text{Sumatoria de las bonificaciones mensuales.}$$

A continuación en la Tabla 24 se detalla un ejemplo del cálculo del FEE, donde se tomarán datos al azar con el fin de meramente ejemplificar el cálculo antes mencionado.

Tabla 24: Ejemplo Cálculo FEE

Mes	Ahorros en USD	Créditos en USD	% Participación	% FEE	FEE en USD
Enero	6.225.495,85	4.110.222,97	66,02%	5,50%	28.533,52
Febrero	6.338.356,22	4.267.647,58	67,33%	5,50%	29.050,80
Marzo	6.505.577,12	4.335.395,68	66,64%	5,50%	29.817,23
Abril	5.131.237,92	4.483.275,65	87,37%	5,38%	23.005,05
Mayo	6.272.448,95	7.786.434,88	124,14%	0,00%	0,00
Junio	6.140.865,20	4.566.339,70	74,36%	5,50%	28.145,63
Julio	6.193.340,80	4.806.705,15	77,61%	5,50%	28.386,15
Agosto	6.805.445,48	6.713.665,85	98,65%	4,75%	26.938,22
Septiembre	6.640.351,84	5.932.987,46	89,35%	5,25%	29.051,54
TOTAL FEE ENE - SEP 2015					**222.928,14**

Fuente: Ejercicio ejemplificado de cálculo de FEE
Realizado por: Cristian Yánez

3.2.2 Propuesta de Estructura de Asociación de Empleados

El fin de la propuesta de modelo es estandarizar todos los procedimientos por lo cual se deberá plantear una estructura con un ente supervisor y controlador.Esta nueva estructura permitirá mantener un mejor control macro de las asociaciones de empleados.

La estructura actual tiene a un ente de control externo que no es tan afín con los asociados el manejo operativo y contable de las cajas de las asociaciones de empleados, por ello se ha evaluado la factibilidad de que las asistentes administrativas de gerencia realicen todas las operaciones y sean controladas por un ente administrativo dedicado a control y apoyoa las asistentes administrativas.

Para lo cual se analizó las actividades ejecutadas por las asistencias administrativas y se logró obtener el siguiente mapeo de horas trabajadas al mes.

Como se puede observar en la Tabla 25existe un promedio de 115 horas al mes que emplean las asistentes administrativas para realizar sus obligaciones, por lo cual la gestión operativa de la asociación de empleados les daría un tiempo de 45 horas mes, que en equivalente

serían 2,25 horas diarias (160 horas/mes deben trabajar de acuerdo a sus contratos).

Tabla 25: Carga horario Asistente Administrativa

		Frecuencias:
Diario	**D**	**22**
Semanal	**S**	**4**
Quincenal	**Q**	**2**
Mensual	**M**	**1**
Ocasional	**O**	**1**

Actividades Asistente Administrativa	Frecuencia	Minutos	Frecuencia Valores	Total Min/mes	Total Horas/mes
Recepción documentos para ahorros y créditos Asociación de empleados	D	30	22	660	11
Envío de la Documentación de gerencia	D	20	22	440	7,33
Reuniones y gestión social con Proveedores	Q	120	2	240	4
Envío Información y Reportes varios	D	40	22	880	14,67
Gestión de movilizaciones de toda la nómina	D	60	22	1.320	22
Pedidos de suministros de oficina	M	60	1	60	1
Manejo de agenda de Gerencia	D	60	22	1.320	22
Atención a los requerimientos de la Directiva Vigente u Gerente	D	90	22	1.980	33
			TOTAL	**6.900**	**115**

Fuente: Levantamiento de información Asistentes Administrativas
Realizado por: Cristian Yánez

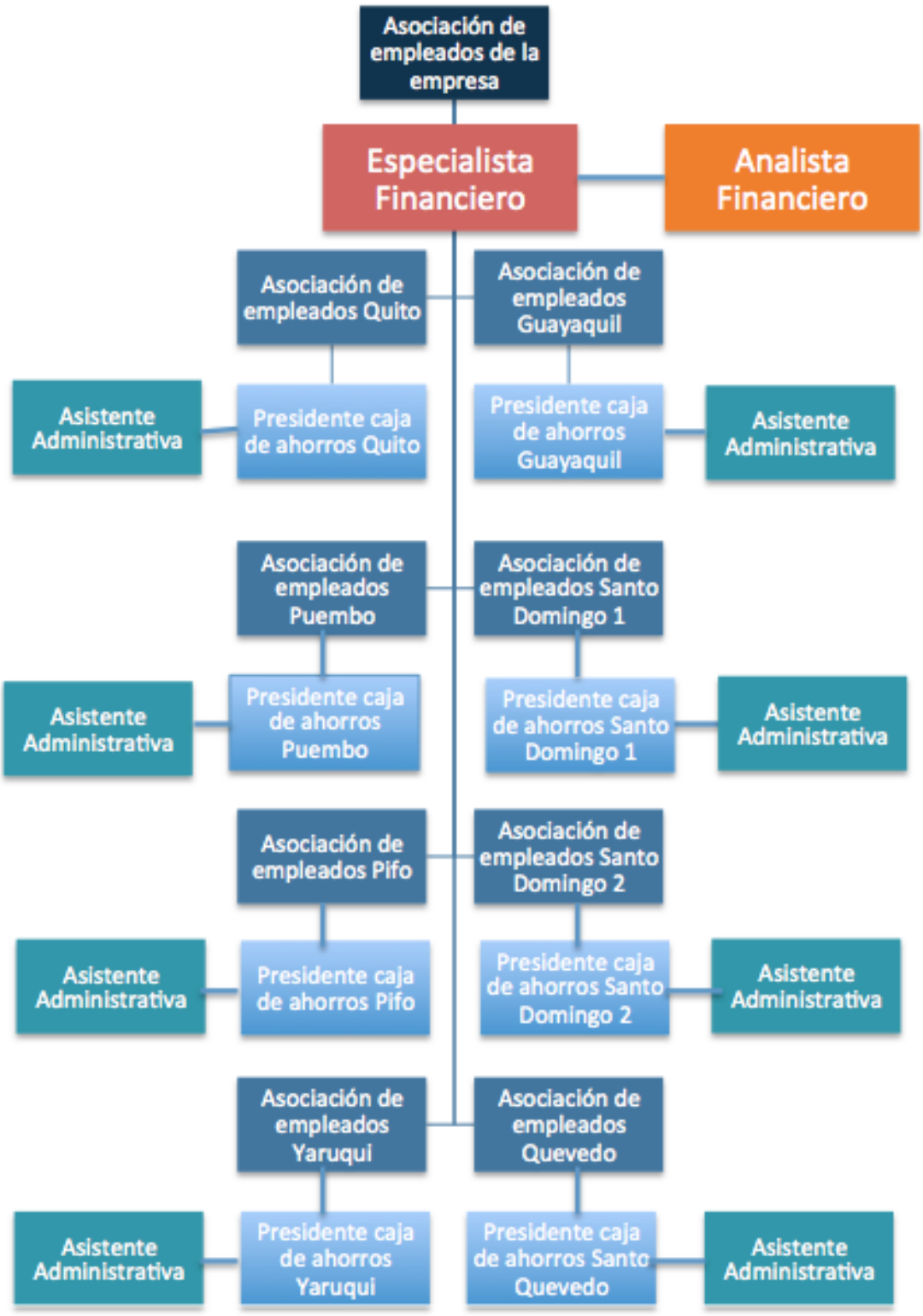
La gestión operacional por parte de las asistentes administrativas permitirá un mejor manejo de las asociaciones de empleados, ya que se encuentran en el día a día con los asociados y podrán brindar una respuesta más efectiva y rápida a los asociados, además de conocer las principales necesidades de los mismos empoderando su cargo.

Con esto se prescindirá de los analistas contables, que eran un ente lejano para los asociados, pero debido a esta ausencia existirá el apoyo de un especialista financiero dedicado a dar apoyo los gerentes de las asociaciones de empleados generando talleres donde se tome decisiones de beneficio común para la organización, el especialista financiero contará con un analista financiero encargado de la supervisión y apoyo a la operación de las cajas de ahorros, y garantizará la fluidez de las asociaciones a través de una consolidación de datos y revisión mensual de los mismos.

También se establecerá la creación de un Comité Central el mismo que será el máximo organismo regulador de la Administración y funcionamiento de las Asociaciones de empleados, como también será el responsable de estandarizar los beneficios y obligaciones que tendrán los colaboradores.

A continuación se detalla en el Gráfico 19el mapeo de la estructura con los cambios anteriormente detallados; como se puede observar la estructura está estandarizada y con un personero operativo más afín a los asociados.

Gráfico 19: Estructura Propuesta para la Asociación de Empleados



Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

3.2.3 Propuesta de Políticas

Según Casanovas (2013), las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias. En este sentido, las políticasde empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo sucorrecta interpretación y aplicación en el contexto de las actividadesempresariales.

La institución de políticas en la asociación de empleados, hará que se establezcan las principales pautas y directrices generales de control y estandarización para su óptimo funcionamiento.

3.2.3.1 Objetivo

Establecer pautas de control y administración de los recursos que se manejan a través de las Asociaciones de empleados en los diferentes Centros de Operación.

3.2.3.2 Alcance

Aplicable a todas las Asociaciones de empleados y a todos colaboradores que integran la compañía.

3.2.3.3 Exposición de la Política

Para el efecto de control y estandarización de políticas y procesos se ha creado un organismo representativo que lo hemos denominado Comité Central estará conformado por el Director Financiero y Planeamiento o su delegado, el Vicepresidente de Desarrollo Organizacional o su delegado y por tres Presidentes (Administradores de Cajas) en representación a las Cajas de Ahorros de las zonas.

El Comité Central será el máximo organismo que regulará la Administración y funcionamiento de las Asociaciones de empleados, como también será el responsable de estandarizar los beneficios y obligaciones que tendrán los colaboradores en cada una de las Asociaciones de empleados, cuyas disposiciones serán de aplicación obligatoria.

El Comité Central establecerá estrategias del buen manejo administrativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las Cajas de Ahorros y de sus colaboradores, éstas se podrán manejar a través de la Entidad Financiera estableciéndose un Convenio de Asociación y Acuerdos entre ambas partes.

Cualquier beneficio que otorgue la Entidad Financiera, a parte de los beneficios financieros establecidos, será canalizado y aprobado por el Comité Central para su difusión en los centros de operación.

De la Entidad Financiera

Dentro de sus principales servicios la Entidad Financiera facilitará:

La plataforma para la administración de las cuentas individuales de ahorro de los colaboradores, acorde a sus políticas institucionales, otorgará créditos a colaboradores en condiciones previamente aprobadas por el Comité Central.

Facilitará el pago de obligaciones adquiridas con proveedores de bienes y servicios, que los colaboradores mantengan.

Los servicios que brinde la Entidad Financiera se ofrecerán a los colaboradores revisando las condiciones generales de los

productos a ofertarse y formarán parte integrante del convenio establecido.

La Entidad Financiera cumplirá con los parámetros detallados en Convenio y Acuerdos establecidos con el Comité Central.

De los Colaboradores de la Asociación de Empleados

Serán socios de las Asociaciones de empleados única y exclusivamente los empleados de la organización.

Para ser socio de La Asociación de Empleados el colaborador deberá al menos estar en los roles de la compañía cuatro meses.

Si un colaborador deja de prestar sus servicios a la empresa o sus empresas relacionadas, dejará automáticamente de pertenecer a lasAsociaciones de Empleados, pero podrá mantener su relación con la Entidad Financiera, dejando de lado los beneficios, como tasas de interés preferenciales, antes percibidas por prestar sus servicios a la empresa.

TRANSITORIO

Si un colaborador es transferido a otro Centro de Operación y éste a su vez tiene créditos con la Entidad Financiera, no podrá ingresar en la Caja de Ahorros actual hasta que no liquide su préstamo en la anterior Caja de Ahorros. Este punto aplicará hasta que el 100% de las Cajas de Ahorro estén dentro del proyecto con la Entidad Financiera en donde se hará su transferencia.

Asamblea de Colaboradores

Cada Asociación de empleados mantendrá su propia asamblea de colaboradores y estará conformada por los socios que se encuentren relacionados a las Asociaciones de empleados.

La asamblea sesionará ordinariamente una vez al año y extraordinariamente por convocatoria del Presidente de la Asociación de empleados del Centro de Operación con los colaboradores.

Administración de la Asociación de Empleados

Cada Asociación de empleados mantendrá su administración individualizada, y estará representada por su Presidente quien deberá ser elegido en la asamblea de colaboradores.

Para tener la calidad de Presidente de la Asociación de empleados,el colaborador deberá tener cargo de Gerente o Responsable del Centro de Operación en la empresa.

La Administración de la Asociación de empleados trabajará en función de las políticas y procedimientos corporativos establecidos por la empresa, manteniendo el código de ética de la misma.

El Presidente de la Asociación de empleados velará por el cumplimiento del Encaje ante la Entidad Financiera mantenimiento un indicador en donde los préstamos sean menores o iguales al 85% del total de sus ahorros.

De los Ahorros

El ahorro es uno de los factores importantes para los colaboradores ya que a través de éste se obtiene varios beneficios, el ahorro mínimo mensual por colaborador a nivel nacional será el detallado a continuación:

Tabla 26: Monto de Ahorro Mínimo

SUELDO EN USD	MONTO AHORRO MÍNIMO MENSUAL EN USD
0- 300	15,00
301- 600	20,00
601- 1.000	25,00
1.001- 2.000	40,00
2.001- 3.000	60,00
3.001- En adelante	80,00

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

Estos valores pueden ser superiores dependiendo de la decisión del colaborador firmando una autorización de descuento de su rol que se deberán descontar en forma mensual y se acreditarán, a través del departamento de

Nómina de la empresa, los valores enviados a la cuenta de la Entidad Financiera.

El colaborador podrá programar un ahorro para un evento futuro, tales como: Navidad, Paseo, Aporte mortuorio, Campeonato entre otros, estos ahorros se registrarán en cada bolsillo de la plataforma de la Entidad Financiera previa decisión de la Asociación de empleados y mediante la autorización de descuento en rol.

Se deberá mantener la base de ahorros o el encaje mínimo de USD 300a nivel nacional, este valor es establecido con el Comité Central en consenso con los Presidentes de las Asociaciones de Empleados y este a su vez con los colaboradores.

De los retiros de ahorros

La solicitud de retiro o transferencia de ahorros es un trámite personal, en donde debe llenar la solicitud en todos sus campos obligatorios, manteniendo los saldos de ahorros mínimos establecido en la política de ahorro.

Los retiros de Ahorros al ser un proceso que afecta al flujo, el Presidente de la Asociación de empleados conjuntamente con el / la asistente administrativo / a verificará los análisis de los retiros de ahorros para su aprobación, y realizará en el sistema de la plataforma de la Entidad Financiera el movimiento de los ahorros pasando de la cuenta planificada a la corriente para que el socio pueda acercarse a retirar sus ahorros en cualquier agencia de la Entidad Financiera.

Las transferencias de ahorros se realizarán para movimientos entre bolsillos considerando las bases o saldos mínimos por ahorros, préstamos y casa comerciales.

De los préstamos

El colaborador tendrá la opción de obtener dos tipos de préstamos:

De los préstamos Ordinarios

El colaborador podrá solicitar un préstamo ordinario en función del promedio de sus ingresos líquidos trimestrales,

ahorro de encaje, y excedente de ahorro base, mismo que no excederá de USD 15.000, el encaje de ahorros será el 25% del préstamo, deberá firmar una "Autorización de descuento de las cuotas de su préstamo en roles".

Se considerará sujeto de crédito al colaborador cuyo 40% del promedio de ingresos líquidos trimestrales, más el excedente dela base del ahorro supere el valor de cuota del préstamo solicitado.

En caso de no ser favorecido o apto al crédito, el colaborador podrá realizar un encaje para completar el ahorro requerido para la obtención del préstamo, en un máximo de dos meses la Caja de Ahorros le entregará su crédito previa revisión de su flujo y liquidez.

El colaborador que tenga préstamos vigentes no podrá retirar su encaje de ahorros, hasta que cancele el 50% de su crédito y posteriormente siempre deberá mantener el 25% del saldo préstamo, podrá abonar parcialmente al préstamo tomando fondos de sus ahorros u otros medios de pago notificando a la Asociación de empleados, si pre cancela el préstamo podrá realizar una solicitud para un nuevo crédito.

Si un colaborador es garante de un préstamo no puede retirarse de la Asociación de empleados hasta que no termine la obligación contraída o el colaborador deudo cambie de garante.

El control de garantes estará a cargo del Responsable administrativo de la caja de Ahorros de la Asociación de empleados y deberá llevar el control a través de reportes del sistema SISCA.

La Caja de Ahorros enviará los documentos necesarios a la Entidad Financiera para que esta ejecute el crédito, mismo que será sujeto a otro análisis de crédito de dicha institución, el resultado de este análisis de crédito será a nivel de recomendación, pero la responsabilidad será del Presidente de la Asociación de empleados.

La Entidad Financiera realizará la transferencia bancaria a la cuenta del colaborador.

La Asociación de Empleados no será responsable de la administración de créditos adquiridos directamente con la Entidad Financiera.

De los préstamos emergentes

El colaborador podrá solicitar un préstamo emergente previo la autorización de la Dirección de D.O. (trabajador social), por un monto máximo de USD 1.000 con un plazo hasta 12 meses firmando un pagaré en garantía.

La Asociación de Empleados aprobará el crédito y emitirá los documentos necesarios a la Entidad Financiera para que ésta ejecute el pago, en estos préstamos la forma de pago podrá ser mensual o a la fecha de vencimiento del crédito, según el acuerdo al momento de la aprobación.

En caso de que el préstamo sea requerido por el colaborador de manera urgente, la Asociación de empleados remitirá los documentos vía correo electrónico para que se haga efectivo el pago por parte de la Entidad Financiera y posteriormente la

Asociación de empleados despachará la documentación física a la Entidad Financiera para justificar el préstamo realizado.

De la Liquidación del Colaborador

Al momento de que un colaborador sea desvinculado de la Empresa el departamento de Nóminas de Desarrollo Organizacional notificará a la Asociación de Empleados y se deberán suspender los créditos en casas comerciales y anulación de tarjetas si lo tuviere, se revisará los saldos a favor o en contra y se comunicará al departamento de Nóminas el valor total adeudado considerando el crédito con la Entidad Financiera.

Se descontará de su liquidación de haberes el pago de este crédito y se notificará a la Entidad Financiera, si el ex colaborador tiene saldo en contra se acercará a negociar con la Entidad Financiera su crédito y la Asociación de Empleados se desvinculará de cualquier responsabilidad.

Si el colaborador tiene un valor a favor en su liquidación, con la notificación enviada a la Entidad Financiera, esta pondrá a disposición del colaborador sus saldos.

De los Créditos de Casas Comerciales

Con casas comerciales que la empresa mantiene convenio, los colaboradores podrán acercarse a adquirir sus artículos en cualquier de sus sucursales beneficiándose de los descuentos firmados en el convenio.

Se establecerá cupos de consumo para cada socio dependiendo de sus ingresos o definición en Asamblea de socios de la Asociación de empleados.

El Presidente de la Asociación de empleados analizará a los posibles proveedores que prestarán sus servicios o bienes a los colaboradores.

Las Casas Comerciales emitirán hasta el 20 de cada mes un corte de los consumos realizados por los colaboradores y enviará el archivo o documentos a la Asociación de

Empleados para proceder con su descuento, se firmará una "Autorización de descuento de sus haberes" por las compras en la casas comerciales para el descuento mensual través de la Entidad Financiera mediante transferencia o cheque.

El Presidente de la Asociación de Empleados verificará que los pagos a las Casas Comerciales sean los detallados en los consumos mensuales y en los reportes enviados por la Casa Comercial, los descuentos respectivos deben ser registrados y controlados por el Responsable Administrativo.

3.2.3.4 Responsabilidades

Comité Central de las Asociaciones de Empleados

- Velar por el bienestar de los colaboradores y por la administración más óptima para su manejo.

- Fijará acuerdos de ahorros y créditos estableciendo plazos, montos, condiciones de crédito, garantías entre otros.

- El Comité Central mantendrá reuniones con la Entidad Financiera por lo menos dos veces al año o cuando se lo requiera en donde se tratarán temas de la situación financiera y mejoramiento de procesos de administración.

- El Comité Central y la Entidad Financiera realizarán evaluaciones mensuales mutuas sobre la eficiencia del Convenio y sobre el buen cumplimiento de los compromisos.

- El Comité Central aprobará la creación de proveedores estandarizados y negociaciones de las Asociaciones de Empleados.

- El Comité Central establecerá y aprobará los futuros beneficios para la Asociación de Empleados.

Entidad Financiera

- La Entidad Financiera entregará todo tipo de información que el Comité lo solicite en relación al Convenio establecido.

- ❖ Brindará soporte permanentemente a las Cajas de Ahorros cuando los usuarios los ameriten.

- ❖ La Entidad Financiera conjuntamente con el Gerente del Proyecto establecerá mejoras continuas en la plataforma y servicio.

Gerente del Proyecto

- ❖ Administrará y hará el seguimiento del proyecto a implementarse y presentará los resultados financieros y administrativos de las Asociaciones de Empleados en forma mensual o cuando el Comité Central lo amerite.

- ❖ Realizará monitoreo del cumplimiento del 85 / 15 en la Asociación de Empleados

- ❖ Mantendrá reuniones con los Presidentes de la Asociación de Empleados para revisiones de la situación financiera de las Cajas de Ahorros.

- Velará por el buen cumplimiento de las Políticas Corporativas de la Asociación de Empleados.

Presidente de la Asociación de Empleados

- Mantendrá reuniones con los colaboradores en sus asambleas establecidas o cuando lo amerite

- Velará por el buen cumplimiento de las Políticas Corporativas de laAsociación de Empleados.

- Informará sobre ciertos incumplimientos de las Políticas al Gerente de Proyecto o a su vez al Comité Central y velará por el buen cumplimiento del 85/15 como parte del Convenio de Estrategia y también de mantener un flujo razonable.

- Realizará las aprobaciones y será responsable de pagos, transferencias, retiros, préstamos, ahorros y todas las actividades características de la Caja de Ahorros de la Asociación de Empleados. Además gestionará acciones para promover e incrementar el

ahorro, concientizar el ahorro para beneficios preferenciales tales como vivienda.

Responsable Administrativo de la Caja de Ahorros

- Cargará mensualmente los archivos de la base de descuentos a la plataforma de la Entidad Financiera.

- Realizará los análisis de las cuentas de forma mensual.

- Gestionará los descuentos mensuales de los colaboradores a través de nómina.

- Controlará la base de descuentos en el Sistema de Crédito y Ahorro (SISCA).

- Velará por el cumplimiento de las Políticas Corporativas de laAsociación de Empleados.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE FLUJOS

Actualmente la Asociación de Empleados maneja un balance mensual y un Estado de resultados por asociación de empleados para posibles revisiones tanto de control interno como de Entidades gubernamentales.

El presente modelo propone utilizar flujos tanto de ahorros como créditos que revelen la evolución mensual de los mismos.

Para lo mismo se deberá realizar un cierre del balance y transferirlo a un flujo de efectivo.A continuación se detallará un ejemplo práctico de acciones a tomar en este proceso:

Tabla 27: Balance de caja de ahorros

CUENTAS	ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS YARUQUI SEPTIEMBRE 2015
ACTIVO	**447.117,00**
ACTIVO DISPONIBLE	**37.666,65**
CAJA CHICA	0,00
CUENTA CORRIENTE	37.666,65
EXIGIBLE	**409.450,35**
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	409.450,35
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,00
ANTICIPOS POR COBRAR	0,00
TOTAL ACTIVOS	**447.117,00**
PASIVO	**427.744,43**
PASIVO CORRIENTE	**4.228,21**
PROVEEDORES	0,00
CUENTAS POR PAGA RELACIONADAS	0,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	4.228,21
SOBREGIROS BANCARIOS	0,00
PASIVO LARGO PLAZO	**423.516,22**
AHORROS SOCIOS	404.648,55
AHORROS EN INVERSIONES	0,00
AHORROS VARIOS	0,00
PROV. INTERESES POR PAGAR	18.867,67
OTROS PASIVOS	0,00
INVERSIONES LARGO PLAZO	0,00
PATRIMONIO	**19.372,57**
CAPITAL	0,00
SUPERAVIT RETENIDAS	13.414,74
SUPERAVIT Y / O DEFICIT EJERCICIO	5.957,83
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**447.117,00**

Fuente: Ejemplo en base de balance Asociación de empleados Yaruquí
Realizado por: Cristian Yánez

Como se puede observar existen USD 37.666,65 en la cuenta bancos que se deberán inyectar al saldo de los ahorros de los socios para utilizarlo como flujo, de igual manera la utilidad retenida se repartirá a cada uno de las los socios al igual que las inversiones.

El superávit que existe en lo que va del año se lo transferirá alos socios.Por lo tanto en la siguiente tabla tenemos un saldo en ahorro de USD 404.648,55 y un saldo en créditos de USD 409.450,35, en este caso el saldo en créditos es mayor que al de ahorros por lo cual la asociación no tiene capacidad de fluidez.

Tabla 28: Cálculo de Fluidez

Saldo en Ahorros	USD 404.648,55
Créditos	USD 409.450,35
FLUIDEZ	101,19%

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

Como se puede observar existe sobreendeudamiento, todo el saldo de los ahorros está comprometido en créditos, en este caso la asociación de empleados se deberá de ir regulando a través de la reducción de créditos hasta llegar a un 85/15 entre ahorros y créditos respectivamente, como lo especifica la política antes detallada.

Con los saldos de ahorro y crédito se establecerá el control de flujos a través del especialista financiero el mismo que dará sus recomendaciones al presidente de la asociación de empleados para tener un control y saneamiento continuo de los créditos y ahorros.

3.4. DEFINICIÓN DE MODELO DE CRONOGRAMA DE TRABAJO

3.4.1 Definición de Metodología de Implementación de Proyecto

Esta propuesta de modelo administrativo - financiero deberá ser implementado como proyecto, y con el fin de optimizar recursos y como recomendación se deberán ir implementando progresivamente de asociación en asociación, ya que todas ellas se manejan en diferentes particularidades, que se deben de analizar de manera individual para realizar una correcta estandarización en el manejo de las asociaciones.

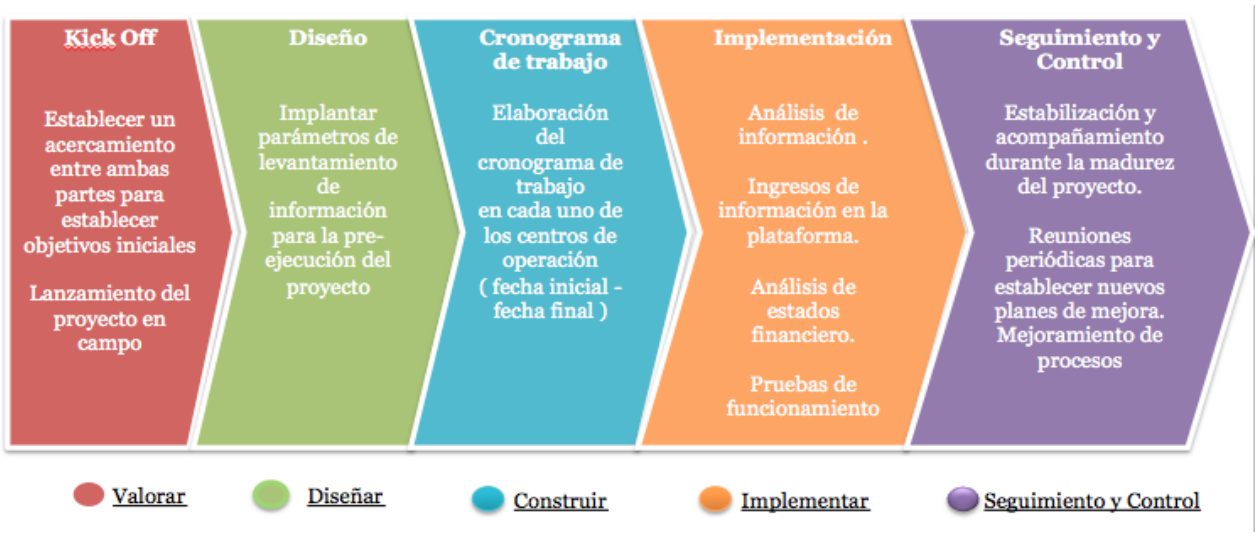
Con el fin de implementar el proyecto, se utilizará un enfoque global que permita la óptima ejecución de todas las etapas del proyecto esto a través de una gestión conjunta de ambas entidades para generar soluciones aplicables a los problemas que se puedan presentar a lo largo del proyecto.Por lo cual se desarrollará las siguientes actividades:

- Kick Off o lanzamiento del modelo.
- Levantamiento de las necesidades de la asociación del proyecto.
- Elaboración de cronograma de trabajo.
- Implementación del modelo administrativo – financiero o proyecto.

❖ Seguimiento y control del proyecto.

A continuación en el Gráfico 20se detalla el mapeo de todas las actividades antes detalladas, esto para tener un mejor entendimiento de la metodología a seguir.

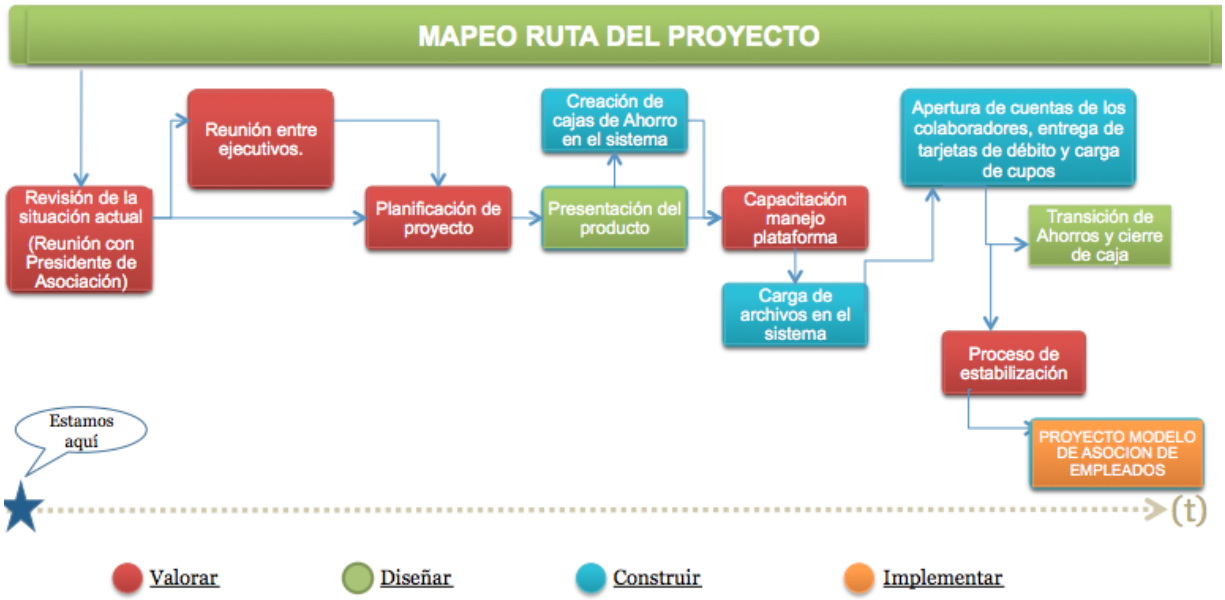
Gráfico 20: Metodología de Implementación de Proyecto



Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

Para lo mismo existe un mapa o procedimiento de socialización e implementación a seguir a lo largo del proyecto. A continuación el Grafico 21 detallará el mapeo macro a seguir de la ruta del proyecto.

Gráfico 21: Ruta del Proyecto



Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

3.4.1.1 Roles y Responsabilidades

A continuación se detallarán los roles y responsabilidades ha tomar en el transcurso de implementación del proyecto.

Comité Ejecutivo del Proyecto

- ❖ Establecer la visión estratégica.
- ❖ Realizar seguimiento del avance del proyecto.
- ❖ Resolver problemas escalonados hasta este nivel.

Gestión del Proyecto

- ❖ Gestionar la planificación general del proyecto.
- ❖ Reportar el avance del proyecto al Comité Ejecutivo.
- ❖ Asegurar la colaboración y la comunicación entre las entidades.

Líder de Equipos de Trabajo

- ❖ Asegurar la participación de su persona y del equipo de trabajo en las reuniones planteadas y el cumplimiento de entrega de información solicitada en los plazos acordados.

Equipos de trabajo

- ❖ Participar en las reuniones y entrega la información solicitada en los plazos previstos.

A continuación se detalla la estructura de equipos según cada uno de los roles antes mencionados, tanto de la asociación de empleados, así como de la Entidad Financiera.

Gráfico 22: Roles del Proyecto



Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

3.4.2 Definición de Procesos y Tiempos

Para la presente propuesta se realizará un cronograma tentativo de implementación de proyecto, el mismo que podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la Asociación de Empleados.

Según Munier (1981), un método para implementación de proyectos es el sistema de cálculo conocido por sus siglas en inglés CPM (Critical Path Method), fue desarrollado en 1957 en los Estados Unidos de América, buscando el control y la optimización de los costos mediante la planificación y programación adecuadas de las actividades componentes del proyecto.

La ruta crítica del presente proyecto es de 49 días laborables, a continuación se detallarán las tareas o actividades recomendadas a seguir para la implementación del modelo administrativo-financiero para la asociación de empleados de la empresa.

Tabla 29: Mapeo del Proyecto

Nº Tarea	Tarea	Duración	Inicio	Finalización	Predecesor
1	Inicio del proyecto	0 días	01/01/2016	01/01/2016	
2	Reuniones de Socialización de Proyecto	2 días	01/01/2016	04/01/2016	1
3	Definir presentación de Kick Off	1 día	05/01/2016	05/01/2016	2
4	Definir Calendario de Difusión	1 día	05/01/2016	05/01/2016	2
5	Kick Off o Lanzamiento del proyecto	1 día	06/01/2016	06/01/2016	3;4
6	Asignación de Isla de información	20 días	07/01/2016	03/02/2016	5
7	Cruce de Información de Nómina con Asociación de empleados	3 días	05/01/2016	07/01/2016	2
8	Capacitación para creación de archivos	1 día	08/01/2016	08/01/2016	7
9	Creación de Usuarios nuevos en SISCA y Sistema de la Entidad Financiera	1 día	11/01/2016	11/01/2016	8
10	Solicitud de documentos para creación de cuentas	1 día	08/01/2016	08/01/2016	7

11	Validación de archivos para creación de clientes	1 día	12/01/2016	12/01/2016	9
12	Capacitación a usuarios de creación de clientes en SISCA y sistema de Entidad Financiera	1 día	13/01/2016	13/01/2016	11
13	Impresión de documentos para apertura de cuenta	3 días	14/01/2016	18/01/2016	12
14	Recolección de firmas para documentos de creación de cuentas	7 días	19/01/2016	27/01/2016	10;13
15	Envío y seguimiento de documentos para creación de cuentas	1 día	28/01/2016	28/01/2016	14
16	Retorno, corrección y envío final de documentos	2 días	29/01/2016	01/02/2016	15
17	Análisis de cuentas	6 días	07/01/2016	14/01/2016	5
18	Acuerdos para liquidaciones de saldos	2 días	15/01/2016	18/01/2016	17
19	Liquidación de saldos	5 días	19/01/2016	25/01/2016	18

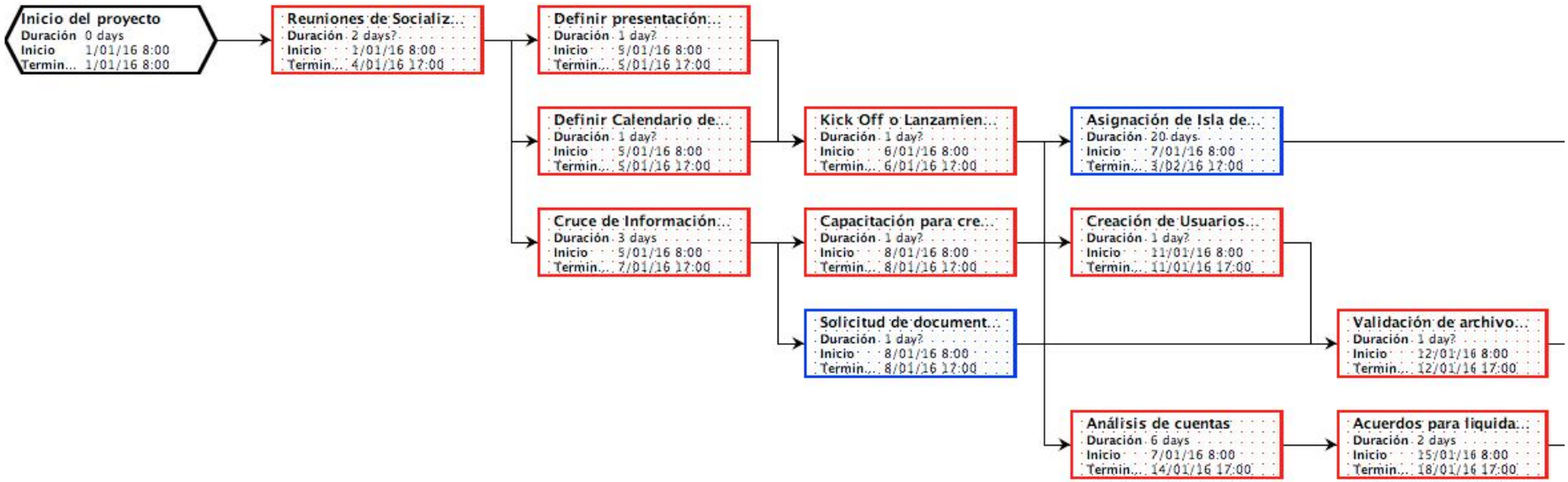
20	Verificación de cuentas y ajustes finales	2 días	26/01/2016	27/01/2016	19
21	Cierre de balance	3 días	28/01/2016	01/02/2016	20
22	Generar reporte de saldos a pagar por socio	1 día	02/02/2016	02/02/2016	16;21
23	Creación y carga de matriz de créditos en plataforma de la entidad financiera	1 día	03/02/2016	03/02/2016	22
24	Generar créditos, impresión y recolección de firmas pagaré	15 días	04/02/2016	24/02/2016	23
25	Contabilización de créditos	15 días	04/02/2016	24/02/2016	23
26	Generar reporte de saldo en Ahorros por socio	2 días	25/02/2016	26/02/2016	24;25
27	Conciliar saldo de préstamos migrados a Entidad Financiera con balance Asociación de empleados	1 día	29/02/2016	29/02/2016	26
28	Transferir diferencia entre Ahorros y créditos	1 día	01/03/2016	01/03/2016	27

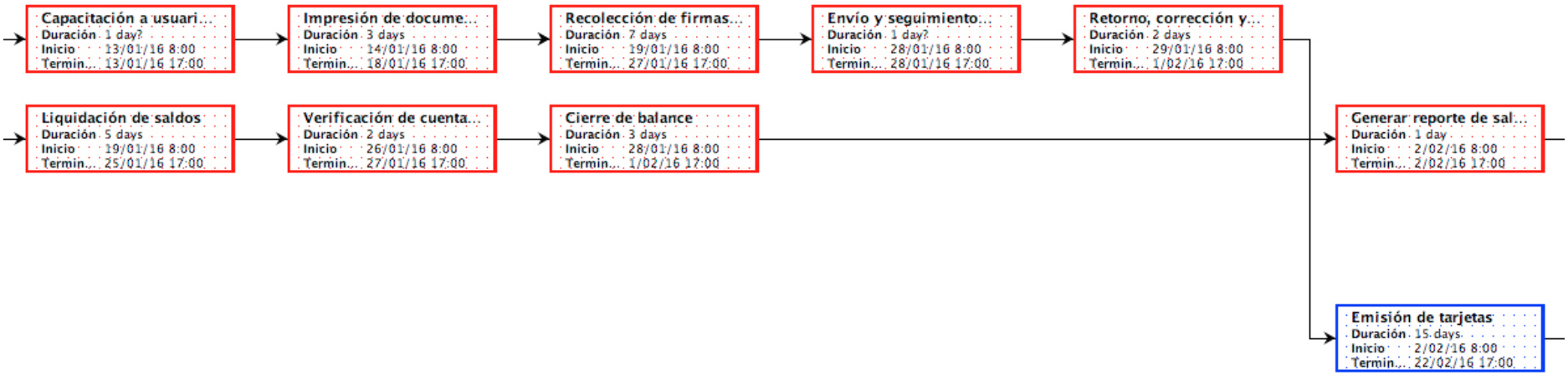
29	Conciliación de Cuenta Madre en el proceso de Migración	2 días	02/03/2016	03/03/2016	28
30	Emisión de tarjetas	15 días	02/02/2016	22/02/2016	16
31	Entrega tarjetas de débito	2 días	04/03/2016	07/03/2016	29;30
32	Capacitación de usuarios para aplicación web	3 días	08/03/2016	10/03/2016	31
33	Final del proyecto	0 días	10/03/2016	10/03/2016	6;32
Duración del Proyecto		**49 días**	**01/01/2016**	**10/03/2016**	

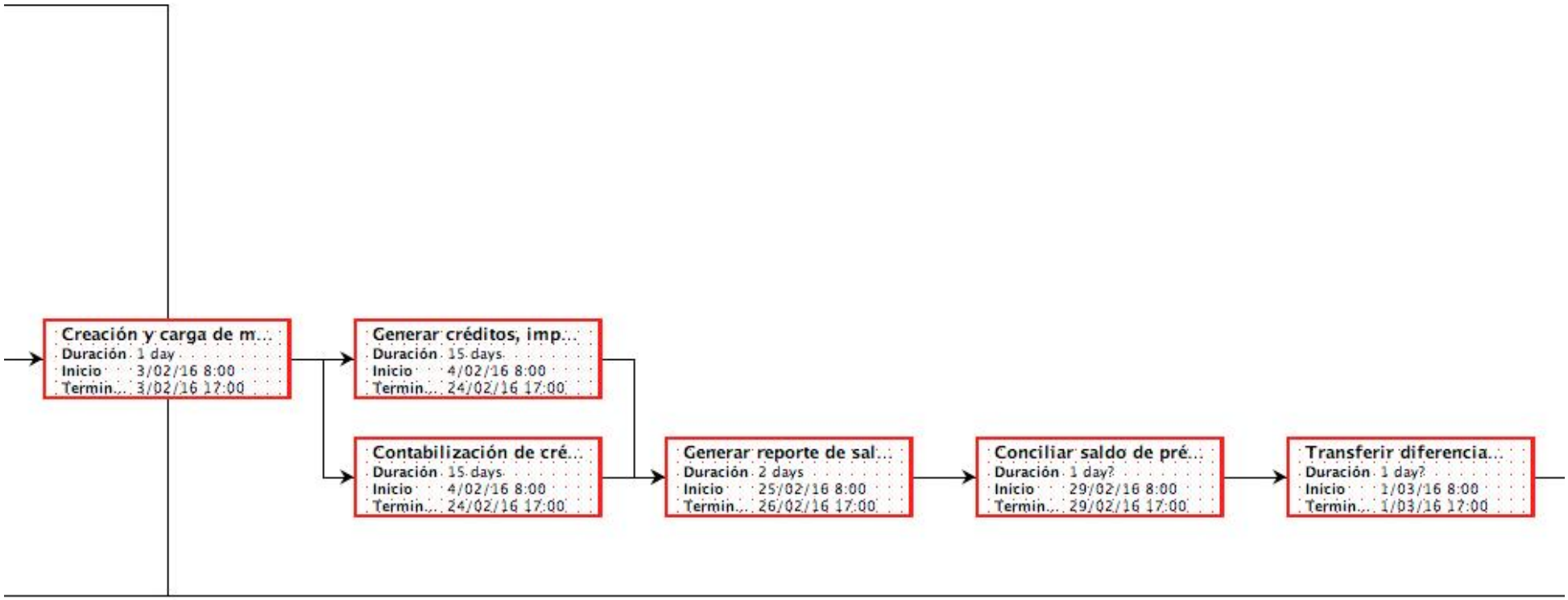
Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Cristian Yánez

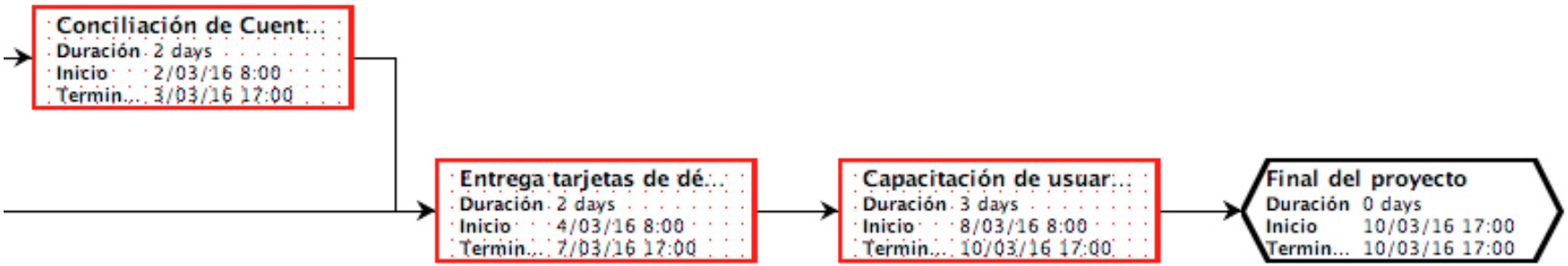
3.4.2.1 Mapa de Proyecto

A Continuación se detalla la ruta gráfica del proyecto:




Capacitación a usuari...
Duración 1 day?
Inicio 13/01/16 8:00
Termin... 13/01/16 17:00
Impresión de docume...
Duración 3 days
Inicio 14/01/16 8:00
Termin... 18/01/16 17:00
Recolección de firmas...
Duración 7 days
Inicio 19/01/16 8:00
Termin... 27/01/16 17:00
Envío y seguimiento...
Duración 1 day?
Inicio 28/01/16 8:00
Termin... 28/01/16 17:00
Retorno, corrección y...
Duración 2 days
Inicio 29/01/16 8:00
Termin... 1/02/16 17:00
Liquidación de saldos
Duración 5 days
Inicio 19/01/16 8:00
Termin... 25/01/16 17:00
Verificación de cuenta...
Duración 2 days
Inicio 26/01/16 8:00
Termin... 27/01/16 17:00
Cierre de balance
Duración 3 days
Inicio 28/01/16 8:00
Termin... 1/02/16 17:00
Generar reporte de sal...
Duración 1 day
Inicio 2/02/16 8:00
Termin... 2/02/16 17:00
Emisión de tarjetas
Duración 15 days
Inicio 2/02/16 8:00
Termin... 22/02/16 17:00


Creación y carga de m...
Duración 1 day
Inicio 3/02/16 8:00
Termin... 3/02/16 17:00
Generar créditos, imp...
Duración 15 days
Inicio 4/02/16 8:00
Termin... 24/02/16 17:00
Contabilización de cré...
Duración 15 days
Inicio 4/02/16 8:00
Termin... 24/02/16 17:00
Generar reporte de sal...
Duración 2 days
Inicio 25/02/16 8:00
Termin... 26/02/16 17:00
Conciliar saldo de pré...
Duración 1 day?
Inicio 29/02/16 8:00
Termin... 29/02/16 17:00
Transferir diferencia...
Duración 1 day?
Inicio 1/03/16 8:00
Termin... 1/03/16 17:00


Conciliación de Cuent...
Duración 2 days
Inicio 2/03/16 8:00
Termin... 3/03/16 17:00
Entrega tarjetas de dé...
Duración 2 days
Inicio 4/03/16 8:00
Termin... 7/03/16 17:00
Capacitación de usuar...
Duración 3 days
Inicio 8/03/16 8:00
Termin... 10/03/16 17:00
Final del proyecto
Duración 0 days
Inicio 10/03/16 17:00
Termin... 10/03/16 17:00

3.4.2 Control y Análisis de Liquidez

En este nuevo modelo administrativo financiero se deberá llevar acabo un control tanto de los flujos de efectivo como de las transacciones macro que realicen cada una de las cajas a través de la conciliación de la cuenta madre.

Se deberá llevar un control mensual tanto del saldo de Ahorros como el Saldo de créditos que existe como flujo en cada una de las asociaciones, esta información vendrá de los reportes del Sistema SISCA o de la Plataforma web de la Entidad Financiera.

A continuación se presentará un ejemplo gráfico que detalla el control mensual de ahorros y créditos desglosado por asociación.

Tabla 30: Control de Ahorros y Créditos

AHORROS

CENTRO DE OPERACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PLANTA DE SANTO DOMINGO 1	$ 71.496,45	$ 83.470,82	$ 85.066,49	$ 75.696,47	$ 74.350,37
REGIONAL DE GUAYAQUIL	$ 379.308,55	$ 376.912,56	$ 374.090,00	$ 384.620,23	$ 387.443,75
PLANTA PIFO	$ 218.505,64	$ 224.959,73	$ 232.584,95	$ 233.661,77	$ 229.181,57
PLANTA DE PUEMBO	$ 220.045,91	$ 231.971,37	$ 248.746,29	$ 253.443,72	$ 236.610,34
TOTAL	**$ 889.356,55**	**$ 917.314,48**	**$ 940.487,73**	**$ 947.422,19**	**$ 927.586,03**

PRESTAMOS

CENTRO DE OPERACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PLANTA DE SANTO DOMINGO 1	$ 44.501,98	$ 46.079,72	$ 38.863,50	$ 50.010,14	$ 38.805,75
REGIONAL DE GUAYAQUIL	$ 270.361,09	$ 300.424,49	$ 307.779,02	$ 305.806,42	$ 306.882,47
PLANTA DE EMBUTIDOS PIFO	$ 172.997,68	$ 185.827,76	$ 170.319,53	$ 210.701,76	$ 175.449,62
PLANTA DE ALIMENTOS PUEMBO	$ 99.313,96	$ 101.436,33	$ 102.380,19	$ 100.096,07	$ 105.042,89
TOTAL	**$ 587.174,71**	**$ 633.768,30**	**$ 619.342,24**	**$ 666.614,39**	**$ 626.180,73**

Fuente: Ejemplo de matriz de control de ahorros y créditos propuesta
Realizado por: Cristian Yánez

Esto permitirá de alguna manera llevar el control de los créditos y ahorros para asegurar tanto la capacidad de fluidez de cada asociación de empleados, así como el FEEque la Entidad Financiera nos proporcionará.

A continuación un ejemplo gráfico de cómo se llevará a cabo el control de liquidez mensual por asociación en donde se detalla el porcentaje de fluidez, así como el disponible en dólares que se obtiene de la diferencia entre ahorros y créditos.

Tabla 31: Control de Liquidez

CAPACIDAD DE LIQUIDEZ

CENTRO DE OPERACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PLANTA DE SANTO DOMINGO 1	62,24%	55,20%	45,69%	66,07%	52,19%
DISPONIBLE	$ 26.994,47	$ 37.391,10	$ 46.202,99	$ 25.686,33	$ 35.544,62
REGIONAL DE GUAYAQUIL	71,28%	79,71%	82,27%	79,51%	79,21%
DISPONIBLE	$ 108.947,46	$ 76.488,07	$ 66.310,98	$ 78.813,81	$ 80.561,28
PLANTA PIFO	79,17%	82,60%	73,23%	90,17%	76,55%
DISPONIBLE	$ 45.507,96	$ 39.131,97	$ 62.265,42	$ 22.960,01	$ 53.731,95
PLANTA DE PUEMBO	45,13%	43,73%	41,16%	39,49%	44,39%
DISPONIBLE	$ 120.731,95	$ 130.535,04	$ 146.366,10	$ 153.347,65	$ 131.567,45

Fuente: Ejemplo de matriz de control de fluidez propuesta
Realizado por: Cristian Yánez

Por lo cual la capacidad de liquidez se calculará de la relación entre ahorros vs créditos, por ejemplo en la asociación de empleados de GYE mantienen sus ahorros en USD 379.308,55 y tienen de capital remanente un saldo de USD 270.361,09 por lo cual:

$$\text{CAPACIDAD DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{CRÉDITOS}}{\text{AHORROS}}$$

$$\text{CAPACIDAD DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{USD } 270.361,09}{\text{USD } 379.308,55}$$

$$\text{CAPACIDAD DE LIQUIDEZ} = 71,28\%$$

De cada dólar en ahorros, 0.71ctvs. está siendo utilizado para créditos de los colaboradores.

Esta relación se la mantendrá como un indicador positivo si es menor a 80% (verde), de 80% - 85% se mantendrá una acción de llamado de atención a la asociación para que se regule restringiendo el otorgamiento de créditos por el mes próximo, y mayor 85% se deberá tomar medidas urgentes para regular los saldos (rojo).Otro control a realizar es mantener los saldos conciliados de la cuenta madre.

Como antes se explicó el procedimiento de manejo de la cuenta madre, se deberá realizar conciliación de saldos después de que existe la transferencia mensual de ahorros del saldo de los colaboradores y el pago de la cuota mes de los colaboradores que tienen créditos vigentes.

Este control deberá ser realizado del cálculo de la diferencia entre el saldo acreditado por Nómina versus los débitos realizados mensualmente identificando cada uno de ellos a qué asociación pertenece.

4. EVALUACIÓN TÉCNICA DE POSIBLES RESULTADOS

En el presente capítulo se evaluarán los posibles resultados que tiene la propuesta de modelo administrativo y financiero en las asociaciones de ahorros, esto debido a que existen varios beneficios y costos de oportunidad a evaluar, que se pretende detallar.

Esta evaluación técnica trata de explicar un resultado estimado, más beneficios adicionales tangibles que se encuentran confirmados tanto por la Entidad Financiera como por eficiencia de recursos propios del modelo.

4.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la propuesta, que se detalla el presente trabajo de titulación, existen varios aspectos a analizar. Esto debido a que al mitigar todo tipo de riesgo legal y posibles observaciones de organismos gubernamentales, existe la pérdida de utilidad de los socios ya que la entidad financiera es la encargada de otorgar créditos y pagar el interés en el ahorro de los socios.

A continuación se analizaráel entorno actual versus el posible entorno según el nuevo modelo a aplicar.Por lo cual se analizará un escenario del cálculo de FEE, que hubiese pagado la Entidad Financiera,con saldos en créditos y ahorros del año corriente; es decir el escenario hipotético de que cantidad de dólares hubiera recibido la asociación de empleados al manejar el modelo propuesto con el saldos de ahorro y crédito actuales.

Tabla 32: Análisis Cálculo FEE

Mes	Ahorros en USD (A)	Créditos en USD (B)	% Participación (B/A) (D)	% FEE (SEGÚN TABLA) (C)	FEEen USD (C*A/12) (E)
Enero	7.225.496	5.910.223	81,80%	5,50%	33.116,86
Febrero	7.338.356	6.067.648	82,68%	5,50%	33.634,13
Marzo	7.505.577	6.135.396	81,74%	5,50%	34.400,56
Abril	7.131.238	6.283.276	88,11%	5,25%	31.199,17
Mayo	7.139.318	6.797.951	95,22%	4,88%	29.033,23
Junio	7.140.865	6.366.340	89,15%	5,25%	31.241,29
Julio	7.193.341	6.606.705	91,84%	5,13%	30.751,53
Agosto	7.805.445	7.413.666	94,98%	5,00%	32.522,69
Septiembre	7.139.318	6.874.666	96,29%	4,88%	29.033,23
Octubre	7.290.995	6.495.097	89,08%	5,25%	31.898,10
Noviembre	7.290.995	6.495.097	89,08%	5,25%	31.898,10
Diciembre	7.290.995	6.495.097	89,08%	5,25%	31.898,10
TOTAL					**380.626,99**

Fuente: Datos Asociación de Empleados
Realizado por: Cristian Yánez

(A y B) Se realizará un análisis mes a mes del presente año y hasta el mes de Septiembre y luego se proyectará los meses de Octubre a Diciembre, esto con los saldos reales en crédito y ahorro de Enero – Septiembre y el saldo promedio proyectado en los meses consecuentes (Octubre – Diciembre).

(D) Se obtendrá la relación porcentual entre créditos y ahorros.

(C) Se calculará el valor porcentual correspondiente a la tabla que aplica el pago del FEE por parte de la Entidad Financiera.

(E) Se procederá a realizar el cálculo el FEE mensual mediante el cálculo indicado en el capítulo 3.

A continuación se realizará un análisis de la utilidad que genera actualmente la caja de ahorros, con la tasa activa promedio de 12,5% resultante de las tasas de crédito de todas las asociaciones y una tasa pasiva del 5%, cabe recalcar que se detallan las tasa activas y pasivas en interés efectivo, ya que el cálculo se realiza con interés nominal.

Tabla 33: Cálculo Proyectado de Utilidad

Mes	Ahorros en USD (A)	Créditos en USD (B)	% Interés por Cobrar en USD (F) (B*11,84% /12)	% Interés por Pagar en USD (G) (A*4,89% /12)	Gasto Promedio en USD (H)	Utilidad en USD (F-G-H) (I)
Enero	7.225.496	5.910.223	58.304	29.444	3.450	25.410
Febrero	7.338.356	6.067.648	59.857	29.904	3.450	26.503
Marzo	7.505.577	6.135.396	60.525	30.585	3.450	26.490
Abril	7.131.238	6.283.276	61.984	29.060	3.450	29.474
Mayo	7.139.318	6.797.951	67.061	29.093	3.450	34.519
Junio	7.140.865	6.366.340	62.803	29.099	3.450	30.254
Julio	7.193.341	6.606.705	65.175	29.313	3.450	32.412
Agosto	7.805.445	7.413.666	73.135	31.807	3.450	37.878
Septiembre	7.139.318	6.874.666	67.818	29.093	3.450	35.275
Octubre	7.290.995	6.495.097	64.074	29.711	3.450	30.913
Noviembre	7.290.995	6.495.097	64.074	29.711	3.450	30.913
Diciembre	7.290.995	6.495.097	64.074	29.711	3.450	30.913
TOTAL			**768.884**	**356.530**	**41.400**	**370.954**

Fuente: Datos Asociación de Empleados
Realizado por: Cristian Yánez

(F) Se realiza un aproximación del interés a recibir por el capital remanente, el interés promedio de las cajas de ahorro de las asociaciones de empleados es 12,5% interés efectivo (11,84% interés nominal).

(G) Se realiza un aproximación del interés a pagar por el saldo en ahorros, el interés de las cajas de ahorro de las asociaciones de empleados es 5% interés efectivo (4,89% interés nominal).

(H) Se obtiene un gasto estimado mensual de USD 3.450 de todas las asociaciones, este cálculo se lo ha realizado a través de un gasto anual de USD 41.400 que implica gastos financieros, entre otros.

(I) La utilidad estimada se obtendrá de la diferencia entre los ingresos pronosticados a obtener mes a mes versus los gastos y cuentas por pagar generadas mes a mes.

A continuación se realizara un análisis de la utilidad que genera actualmente la caja de ahorros versus el FEE estimado que su hubiera obtenido de manejar el modelo:

Tabla 34: Análisis de Factibilidad del Proyecto

Mes	FEEen USD (C*A/12) (E)	Utilidad en USD (F-G-H) (I)	Beneficio / Pérdida en USD (E-I) (J)
Enero	33.116,86	25.410	7.706,82
Febrero	33.634,13	26.503	7.131,02
Marzo	34.400,56	26.490	7.910,54
Abril	31.199,17	29.474	1.724,89
Mayo	29.033,23	34.519	- 5.485,36
Junio	31.241,29	30.254	986,82
Julio	30.751,53	32.412	- 1.660,29
Agosto	32.522,69	37.878	- 5.355,41
Septiembre	29.033,23	35.275	- 6.242,15
Octubre	31.898,10	30.913	985,24
Noviembre	31.898,10	30.913	985,24
Diciembre	31.898,10	30.913	985,24
TOTAL	**380.626,99**	**370.954**	**9.672,58**

Fuente: Tabla 32 y Tabla 33
Realizado por: Cristian Yánez

(J) El beneficio o pérdida del modelo propuesto se obtiene de la sumatoria de a diferencia entre utilidad estimada versus el FEE mensual que la entidad Financiera pagará.

En conclusión se obtiene una ganancia adicional de USD 9.672,58 al aplicar el modelo propuesto por lo cual el modelo propuesto resulta más beneficioso que el modelo actual.

4.2 BENEFICIOS ADICIONALES

4.2.1 Beneficios Sociales

Con la presente propuesta existirán beneficios adicionales del modelo, esto con una atención más personalizada a cada uno de los socios de las asociaciones, ya que al existir un ente interno que además de conocer el estatus de la asociación puede saber sus principales necesidades.

Además de esto las asociaciones al tener un manejo y control centralizado tienen mayor poder de negociación y pueden optar por proveedores centralizados, los mismos que otorgarán beneficios a nivel nacional.

Además al estar apalancados en un ente financiero, los socios podrán optar por un crédito hipotecario, este es un crédito de amortización mensual pagadero a largo plazo, creado para satisfacer necesidades de financiamiento de compra de vivienda, terreno, construcción, remodelación de vivienda.

Como se nombró anteriormente al estar apalancados en un ente financiero, los asociados al realizar créditos tienen un seguro de

desgravamen y vida, además de un seguro de desempleo, detallados anteriormente.

4.2.2 Beneficios Legales

Como se identificó anteriormente existen amenazas legales vigentes, como es el acompañamiento y control de organismos gubernamentales, además de un entorno político y económico inestable que maneja el país; esto debido a la falta de dinero circulante consecuente de una disminución en el ingreso que recibe el país resultante de la caída de la precio del petróleo.

Con el presente modelo se mitigará esos riesgos, ya que la Entidad Financiera absorberá todo el riesgo legal. Esto debido a las normas constantes que debe cumplir una Entidad Financiera que se encuentra en revisión de varios entes de control, que garantizan su correcto funcionamiento.Además se libera de toda acción y responsabilidad ante problemas legales a los presidentes de las asociaciones con entidades de control gubernamental. Esto al momento que la empresa asigna valores a la asociación para su utilización en eventos. La asociación tiene una cuenta en el banco a nombre del presidente de la caja, el mismo que no puede justificar la acreditación de dichos valores porque la asociación de empleados no esta legalmente constituida.

4.2.3 Eficiencia de Recursos

El presente modelo busca optimizar recursos, por ejemplo, como se mostró anteriormente, con el tiempo muerto que tenían las asistentes administrativas 45 horas mes, que si se aplica la propuesta de modelo administrativo y financiero, podrá ser utilizado para mejorar la productividad de las mismas. Además se quitó una carga horaria a los analistas contables.

De igual manera se buscará utilizar al máximo el sistema de las asociaciones de empleados SISCA, que como se detalló anteriormente se lo está ejecutandosólo para reportería y funciones básicas, a parte de buscar una sincronización y comunicación con el sistema de la Entidad Financiera.

El manejo contable y de balances se vuelven innecesarios, esto debido a la pérdida de la utilidad que existiría por aplicar el modelo y como se detallo anteriormente se obtendría más beneficio en dólares por aplicar el modelo de lo que se obtiene actualmente; Por lo cual la utilización de flujos ayuda a un control más fácil y eficientes del flujo de ahorros y créditos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Aunque las tasas activas y pasivas del sistema financiero en el país se han mantenido, el porcentaje de crecimiento del PIB ha venido reduciendo, para 2015 se plantea un 1,9% de crecimiento.

- En promedio los ecuatorianos destinan solo el 2% de sus ingresos al ahorro y el 45% tienen a sobreendeudarse mediante tarjetas de crédito y no controlan correctamente sus finanzas.

- En cuanto al análisis del factor competitivo según las 5 fuerzas de Porter se muestra un bajo riesgo de entrada de nuevos competidores, baja rivalidad entre los mismos, bajo poder de negociación de los consumidores y proveedores; por otro lado existe alto amenaza de productos sustitutos.

- Debido a todas las debilidades y amenazas identificadas en el presente trabajo de titulación, es necesario implementar estrategias que permitan solventar las mismas.

- Según el análisis con la matriz EFE existe un promedio ponderado de 2,14 resultante de las oportunidades y amenazas del medio, por lo cual se puede deducir que existen más amenazas que oportunidades para la asociación de empleados.

- Se tiene que tomar medidas inmediatas en cuantoal entorno legal de las asociaciones de empleados para evitar posibles observaciones de entidades gubernamentales.

- La presente propuesta deslinda el riesgo legal tanto para las asociaciones de empleados como para el representante o presidente de las asociaciones y lo asume la Entidad Financiera.

- El core business de la empresa es la comercialización de alimentos, no la administración de fondos, por lo cual una Entidad Financiera puede acoplarse a las exigencias de la asociación de empleados, mediante un acuerdo común que beneficie a ambas instituciones.

- Tener un medio de control centralizado garantiza un mejor control y seguimiento de la asociación de empleados, además de que los controles que manejan actualmente que se deben mantener, como el análisis antes del otorgamiento de créditos.

- La infraestructura organizacional actual no permite una correcta atención a los socios, por la razón de que los analistas contables no pertenecen a la asociación en la cual administran operaciones.

- Según el análisis con la matriz EFI existe un promedio ponderado de 2,41 resultante de las fortalezas y debilidades dela asociación de empleados, por lo cual se puede deducir que existen debilidades a corregir con la presente propuesta.

- La institución de una misión, visión, valores y principios, objetivos estratégicos, y estrategias generales plantea daruna identidad más formal a la asociación e incluso marcará un direccionamiento.

- Como respuesta a la pérdida de utilidad que existe por aplicar el modelo propuesto, existe un FEE o cuota que la Entidad Financiera desembolsa como compensación por tener los fondos de la asociación en sus flujos.

- El establecimiento de políticas en la asociación de empleados, establece las principales pautas y directrices generales de control y estandarización para su óptimo funcionamiento.

- El Plan Vivienda es unbeneficio muy atractivo del modelo, además de que con el manejo centralizado de la asociación incrementa el poder de negociación con proveedores.

- La implementación del modelo al ser llevada como proyecto, garantizará un manejo más adecuado de recursos en todo el proceso de implementación a nivel nacional..

5.2 RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente propuesta de modelo de manejo de fondos administrativo y financiera se recomienda:

- Debido al análisis positivo que se tiene por el proyecto se recomienda realizar la implementación del modelo detallado en el presente trabajo de titulación.

- Contar con los recursos necesarios suficientes al momento de implementar el proyecto, esto con el fin de optimizar recursos que beneficien en el tiempo de implementación de la propuesta del modelo.

- Socializar el modelo con cada uno de los presidentes de las asociaciones de empleados antes de realizar un lanzamiento oficial con los socios, esto con el fin poder recopilar las necesidades que están pasando cada una de las asociaciones.

- Capacitar a los/las asistentes administrativo/as en el manejo de los sistemas tanto de la asociaciones de empleados como en el sistema de la Entidad

Financieray corregir posibles errores antes de que entre en funcionamiento el presente modelo.

- Implementar el modelo progresivamente, de asociación en asociación, ya que todas ellas se manejan en diferentes particularidades, que se deben de analizar de manera individual para realizar una correcta estandarización en el manejo de las asociaciones.

- Implementar el modelo administrativo y financiero, empezando con las asociaciones más pequeñas o que tengan menor cantidad de socios, esto con el fin de generar un aprendizaje de implementación antes de ir a las que mayor socios poseen.

- Realizar seguimiento y acompañamiento constante durante un periodo de estabilizaciónrecomendado de tres meses, una vez implementado el modelo administrativo y financiero.

- Antes de migrar al nuevo modelo administrativo y financiero se debe analizar las cuentas contablesde saldo en ahorro y créditos, esto con el fin de garantizar la fluidez de las cajas de ahorro de la asociación de empleados.

- Comprometer la participación de personeros de la Entidad Financiera que aporten de manera activa durante la etapa operativa de implementación del proyecto.

- Clarificar de la mejor manera posible las normas y nuevo modelo de manejo que tiene el modelo propuesto al momento de realizar el Kick Off o lanzamiento a los asociados, esto con el fin de evitar confusiones y evitar que se cierren al cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Derecho. (04 de 07 de 2013). Asociación de trabajadores. *Revista Judicial* .

Ecuador, A. N. (12 de 09 de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito, Ecuador: Almacén editora Nacional.

Arsham, & Hossein. (1994). Time-Critical Decision Making for Economics and Finance. *The Math Forum Drexel* .

Burr, C. (1961). Las cooperativas. En *Una economía para la libertad.* Santiago de Chile, Chile: Editorial del Pacífico.

Azurmendi, J. (1999). *El hombre cooperativo.* Mondragón, España:: Caja Laboral Popular.

Merton, & Bodie. (2003). *Finanzas.* Mexico: Pearson Educación.

Fernández, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta Edición ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Tercera Edición ed.). México: Pearson.

Cohen, G. (1991). *La Naturaleza de la función Directiva* (Segunda Edición ed.). España: Ediciones Diaz de Santos.

Grensing-Pophal, L. (2001). *Gestión de empleados para la pequeña empresa.* Mexico: Pearson.

ACFI, Auditores, Contadores y Consultores Financieros. (2014). *Auditores y Contadores.* Recuperado el 08 de Abril de 2015, de http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos

Mankiw, N. G. (2013). *Macroeconomía* (Primera Edición ed.). (A. Bosch, Ed.) Nueva York: Worth Publishers.

La gran Enciclopedia de Economía. (2009). *Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 07 de Abril de 2015, de http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm

Flores, E. J. (2009). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 08 de Abril de 2015, de http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm

Krull, A. (2012). El estado de resultados. *Crece Negocios, 78*, 104.

Parkin, M. (2007). *MACROECONOMIA* (7ª edición ed.). México: PEARSON.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. .* Nueva York, USA: The Free Press.

Porter, M. (1990). *Las ventajas competitivas de las naciones.* Nueva York, USA: The Free Press.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (décimo cuarta ed.). México: PEARSON.

Ayala, L. E. (2011). *Gerencia de Mercadeo.* Apuntes Electronicos, Portal de Proyectos Filantrópicos, Ciencias Económicas y Administrativas.

Crece Negocios. (16 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. (Arturo K.) Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de La cadena de valor de Porter : http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/

Hayes, R., Ansoff, I., & Declerck, R. (1990). *El Planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración* (Segunda ed.). (Trillas, Ed.) México.

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud, 17* (4), 21.

Munier, N. J. (1981). *PERT-CPM y técnicas relacionadas* (quinta ed.). Texas, USA: Editorial Astrea.

Armstrong , G., & Kotler, P. (2001). *Marketing* (Octava ed.). México: PEARSON.

Ferrell, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Jack, F. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio.* México: McGraw-Hill.

Melo, T. (24 de Mayo de 2008). *Visión y Misión: Dos Conceptos Fundamentales*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de Empresa y Economía : http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html

Espinosa, R. (13 de Junio de 2012). *CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA* . Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de Blog de Marketing: http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

WorkMeter. (20 de Marzo de 2013). *Objetivos estratégicos y Objetivos específicos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de El blog de WorkMeter: http://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-Objetivos-estrat-gicos-y-Objetivos-espec-ficos

Zamudio, J. (2013). ¿Qué es la estrategia? *Calameo* , 14.

Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa.* Madrid: Grupo Difusión.

Villalba, M. (08 de Junio de 2015). Ecuador redujo a 1,9% tasa de crecimiento para 2015 por caída precio petróleo. (R. Líderes, Entrevistador)

Ecuador, B. C. (20 de Octubre de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion

Quiminet. (24 de Mayo de 2012). *Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes (Porter)*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Quiminet: http://www.quiminet.com/empresas/amenaza-de-nuevos-competidores-o-nuevos-entrantes-porter-2745051.htm

Medios Archive. (31 de Mayo de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de 5 Fuerzas de Porter Copyright © 2015: http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-los-nuevos-entrantes/

Medios Archive. (24 de Mayo de 2012). *¿Que es la Rivalidad entre los competidores?* Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Quiminet: http://www.quiminet.com/empresas/rivalidad-entre-los-competidores-modelo-de-porter-de-las-5-fuerzas-2745040.htm

Estudio Hámelin. (23 de Enero de 2015). *Contrato de Fee mensual*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de Estudio Hámelin: http://www.estudiohamelin.com.ar/blog/fee.html

INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo.* Ecuador: Ecuador en Cifras formato digital.

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (14 de Noviembre de 2014). *Ministerio de Finanzas.* Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de Ministerio de Finanzas: http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/

Banco Central del Ecuador. (2 de Mayo de 2015). *Banco Central del Ecuador.* Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de Estadísticas Macroeconómicas: http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas2o

Banco Central del Ecuador. (14 de Abril de 2015). *Banco Central del Ecuador.* Recuperado el 6 de Junio de 2015, de EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE CRÉDITO Y TASAS DE INTERÉS DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL : http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3