

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE
COOPERATIVAS (DNC) AGRUPADAS EN UNIONES COOPERATIVAS.
CASO DE ESTUDIO: UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
DEL NORTE (UCACNOR)**

**EC. TANIA PATRICIA AGUILERA BRAVO
ING. ROBERTO PATRICIO BARBA BARBA**

DIRECTORA: ING. IRINA VERKOVITCH, MSc

QUITO, 2011

DIRECTORA:

Ing. Irina Verkovitch, MSc

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez, PhD

Ing. Jorge Medina, MSc

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1 SUSTENTO TEÓRICO	4
1.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) EN EL ECUADOR.....	4
1.1.1 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) Como Organizaciones Sin Ánimo de Lucro	4
1.1.2 Cooperación y Solidaridad en las COAC.....	7
1.1.3 Principios y Valores Cooperativos Actuales	9
1.1.4 Las COAC como Organizaciones de Doble Carácter	12
1.1.5 El Propósito de las COAC.....	13
1.1.5.1 Las COAC y los Procesos de Capitalización de la Economía Local.....	13
1.1.5.2 Las COAC y las Redes Sociales de Cooperación y Competencia (Coopetencia).....	16
1.1.6 Elementos Puntuales, en el Ámbito Organizacional, de las COAC en el Ecuador	19
1.1.6.1 Características Organizacionales de las COAC Reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC).....	20
1.1.6.2 Características Organizacionales de las COAC Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)	23
1.1.7 Tratamiento Financiero en las COAC	27
1.1.8 Productos y Servicios Ofertados por las COAC	28
1.2 PRECISIONES EN TORNTO AL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS.....	32
1.2.1 Administración por Objetivos – APO	33
1.2.2 La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor	35
1.2.2.1 Factores Conductores de Costos	37
1.2.2.2 Eslabones de Valor	39
1.2.2.3 Globalización de la Cadena de Valor	40
1.2.2.4 Historia del Planeamiento Estratégico.....	41
1.2.2.5 ¿Qué es Planeamiento Estratégico?	42
1.2.2.6 Fases del Planeamiento Estratégico	43
1.2.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	54
1.2.4 Ciclo PHVA	56
1.2.5 Administración por Procesos	58

1.2.5.1	¿Qué es un Proceso?	59
1.2.5.2	Clasificación de los procesos.....	59
1.2.5.3	Descripción de un Proceso	60
1.2.5.4	Enfoque Sistémico de la Gestión Basado en Procesos	62
1.2.5.5	Pasos Generales para la Implementación de un Sistema de Gestión Fundamentado en Procesos.....	64
1.2.5.6	La Mejora Continua.....	68
1.3	Sistema de Gestión basado en procesos para las Cooperativas y Ahorro y Crédito (COAC) agrupadas en Uniones Cooperativas: condiciones de aplicación en la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte – UCACNOR	69
2	SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) AGRUPADAS EN UNIONES COOPERATIVAS: METODOLOGIA PARA REALIZAR PLANIFICACIONES ESTRATEGICAS	74
2.1	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS COAC QUE CONFORMAN LA UNION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL NORTE UCACNOR	74
2.1.1	Uniones Cooperativas: Diagnóstico de requerimientos.....	74
2.2	Planeamiento Estratégico	76
2.2.1	Obtención y Procesamiento de Información.....	76
2.2.1.1	Análisis de la Información del Entorno Externo. Análisis de las Variables del Entorno Social.....	78
2.2.1.2	Análisis del Entorno Externo. Análisis del Entorno Empresarial – Análisis de la Competencia	78
2.2.1.3	Análisis del Entorno Externo. Análisis del Entorno Empresarial – Análisis de los Convenios / Proyectos Relevantes Actuales y Potenciales	80
2.2.1.4	Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General - Referencia Histórica de la Cooperativa.....	83
2.2.1.5	Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General -Análisis del Cumplimiento de la Planificación Estratégica Anterior / Vigente.....	84
2.2.1.6	Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General – Perspectivas y Hechos Relevantes que Afectarán el Escenario de la Planificación.....	85
2.2.1.7	Perspectiva Financiera: Análisis de la Evolución de las Principales Cuentas Contables e Indicadores Financieros – Determinación de Tasas de Crecimiento y Comparación con Indicadores de Buenas Prácticas	86
2.2.1.8	Perspectiva Socio - Mercado: Descripción de los Productos y Servicios que Oferta la Cooperativa y Análisis Cuantitativo	89
2.2.1.9	Perspectiva Socio / Mercado – Aplicación y Sistematización de la Encuesta Denominada “Niveles de Satisfacción de los Socios de la COAC (En Calidad de Usuarios de los Servicios) y Demanda de Nuevos Servicios”	91

2.2.1.10	Perspectiva Socio / Mercado: Sondeo de los Requerimientos de los Socios Potenciales, a Traves de la Ejecucion de Grupos Focales	100
2.2.1.11	Perspectiva de Procesos: Revisión de la Situación Interna de la Cooperativa en Base a Entrevistas y Revisión de Documentación	108
2.2.1.12	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Aplicación de la Encuesta Denominada “Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la COAC”	114
2.2.1.13	Oportunidades de mejora en la ejecución del proceso de la obtención y procesamiento de información.....	120
2.2.2	Formulación de la Estrategia	122
2.2.2.1	Organización del Evento Taller para la Formacion de la Estrategia	122
2.2.2.2	INSTRUCCIONES PARA LA DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	133
2.2.3	Implementación de la Estrategia: Instrucciones para la Formulación del Plan Operativo Anual	152
2.2.4	LA RETROALIMENTACION/ APRENDIZAJE	158
2.3	Mapeo de procesos: situación actual, control y seguimiento y mejora	159
2.3.1	MAPEO DE PROCESOS – SITUACION ACTUAL.....	159
2.3.2	Mapeo de Procesos – Control y Seguimiento	166
2.3.3	Mapeo de Procesos – Mejora.....	167
3	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS	168
3.1	Determinación del Modelo patrón para una COAC	168
3.1.1	Análisis de Correlación Entre los Procesos y las Estructuras Orgánicas de Cada Una de las Cooperativas.....	168
3.1.2	Modelo de Coincidencias de los Procesos Institucionales	172
3.1.3	Análisis para la Mejora del Modelo Patrón	173
3.1.3.1	Ajuste a los Conceptos de Gestión por Procesos	174
3.1.3.2	Análisis de las Fortalezas Particulares de una Determinada COAC que se Pueda Considerar Dentro del Modelo Patrón	177
3.1.3.3	Comparativo con la estructura determinada en la Ley de Cooperativas reguladas por la DNC	178
3.1.3.4	Buenas Prácticas Aplicables en las COAC Regidas por la SBS.....	179
3.1.3.5	Principales Necesidades Evidenciadas en la Demanda	179
3.1.4	Modelo Patrón de Procesos para una Cooperativa Regulada por la DNC Miembro de la UCACNOR	185
3.2	Diseño de un sistema de gestión basado en procesos para el modelo patrón.....	188
3.2.1	Desarrollo de la Documentación Base: Establecimiento de la Misión, Visión, Políticas, Valores, Objetivos y Estructura de los Procesos	188
3.2.2	Mapeo de Procesos y Caracterización	193
3.2.3	Metodologías para el Seguimiento y Control de Procesos.....	200

3.2.4	Mejora de los Procesos	203
3.2.5	Desarrollo de los Procedimientos e Instructivos de la Organización.....	203
4	PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL QUE PROPENDA A LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE LAS COAC.....	212
4.1	ESTRUCTURA ORGANICA PARA GESTIONAR EL SISTEMA MODELO DE ESTRUCTURAS EXISTENTES.....	212
4.2	PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL EXISTENTE	218
4.3	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MICROEMPRESARIOS – SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) QUE CONFORMAN LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR).....	219
4.3.1	Antecedentes	219
4.3.2	Objetivo	219
4.3.3	Determinación de las Necesidades de Capacitación de las Personas Socias	219
4.3.3.1	Metodología	219
4.3.3.2	Resultados	220
4.3.4	Diseño del Plan de Capacitación	221
4.3.4.1	Clasificación de los Temas	221
4.3.4.2	Temario	222
4.3.4.3	Recomendación de las MyPE para la Realización de las Capacitaciones	225
4.3.5	Requerimiento de Capacitación por COAC	226
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	230
5.1	CONCLUSIONES	230
5.2	RECOMENDACIONES.....	233
	BIBLIOGRAFIA.....	236
	ANEXOS	242

INDICE CUADROS

CUADRO N°1: CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y OTRO TIPO DE ENTIDADES	6
CUADRO N°2: SOCIALISMO UTOPICO: PRINCIPALES PENSADORES Y PROPUESTAS.....	8
CUADRO N°3: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI).....	10
CUADRO N°4: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN LA CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS Y MUTUALES DE TRABAJADORES (COLACOT)	11
CUADRO N°5: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN EL CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (WOCCU).....	11
CUADRO N°6: PRINCIPIOS COOPERATIVOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR.....	12
CUADRO N°7: SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR REGULADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS): DIFERENCIAS ENTRE LA CAPTACION Y COLOCACION DE RECURSOS PROMEDIO DEL PERIODO Del 31/01/2007 al 31/05/2010. En miles de dólares	14
CUADRO N°8: CLASIFICACIÓN SEGÚN ORGANIZACIÓN POR NIVEL DE INTEGRACIÓN	18
CUADRO N°9: COAC REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS (DNC): INSTANCIAS ORGANIZATIVAS Y NIVEL JERÁRQUICO.....	22
CUADRO N°10: COAC REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS): INSTANCIAS ORGANIZATIVAS Y NIVEL JERÁRQUICO.....	26
CUADRO N°11: SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.....	30
CUADRO N°12: OTROS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	31
CUADRO N°13: SERVICIOS NO FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	31
CUADRO N°14: MICHAEL PORTER: ESTRATEGIAS GENERICAS	50
CUADRO N°15: DIFERENCIAS ENTRE LA GESTION FUNCIONAL Y LA BASADA EN PROCESOS.....	63

CUADRO N°16: MEJORAMIENTO CONTINUO: PRINCIPALES PL ANTEAMIENTOS.....	68
CUADRO N°17: UCACNOR: CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPE RATIVAS SOCIAS A SEPTIEMBRE 2010. (EN MILES DE DOLARES)	70
CUADRO N°18: UCACNOR: DIAGNOSTICO DE REQUERIMIENTO S.....	75
CUADRO N°19: UCACNOR: MACROPROCESOS Y SUBPROCESOS – CADENA GENERICA INICIAL.....	169
CUADRO N°20: UCACNOR: EJEMPLO DE COMPARACION_PROCE SOS: ASISTENCIA DE GERENCIA	170
CUADRO N°21: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: DE SCRIPCION GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRODUCTIVOS.....	171
CUADRO N°22: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: DE SCRIPCION GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRODUCTIVOS.....	172
CUADRO N°23: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: EJEMPLO DE INDICADORES PARA LA EJECUCION DE LOS OBJETIVOS	201
CUADRO N°24: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: EJEMPLO DE INDICADORES PARA LA EJECUCION DE LOS PROCESOS	202
CUADRO N°25: UCACNOR: CUADRO COMPARATIVO DE LA EST RUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LAS COAC SOCIAS	216
CUADRO N°26: UCACNOR: NÚMERO DE SOCIOS ENCUESTADOS POR COAC.....	219
CUADRO N°27: PLAN DE CAPACITACIÓN: TEMAS PRINCIPAL ES	221
CUADRO N°28: PLAN DE CAPACITACIÓN: TEMAS POR ÁREA TEMÁTICA	222
CUADRO N°29: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE: CONTENIDO REFERENCIAL	223
CUADRO N°30: CAPACITACIÓN TECNICA: CONTENIDO REFER ENCIAL	224
CUADRO N°31: CAPACITACIÓN JURIDICO LEGAL: CONTENID O REFERENCIAL	225
CUADRO N°32: REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN POR CO AC.....	226

INDICE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1:	CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR: SECTORES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	4
GRÁFICO N° 2:	PARTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN RELACIÓN TRIANGULAR COOPERATIVA - ASOCIADO - ENTORNO.....	21
GRÁFICO N° 3:	PARTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVAS FINANCIERAS	25
GRÁFICO N° 4:	PRODUCTOS DE LAS COAC	29
GRÁFICO N° 5:	LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.	37
GRÁFICO N° 6:	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO: FASES.....	44
GRÁFICO N° 7:	ANALISIS DEL ENTORNO: ACTORES DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	45
GRÁFICO N° 8:	BALANCED SCORE CARD (BSC): PERSPECTIVAS	54
GRÁFICO N° 9:	ETAPAS DEL CICLO DE DEMING	57
GRÁFICO N° 10:	PROCESO DE MEJORA CONTINUA.....	58
GRÁFICO N° 11:	ESTRUCTURA DE UN PROCESO.....	60
GRÁFICO N° 12-A:	ESTRUCTURA FUNCIONAL	62
GRÁFICO N° 12-B:	ESTRUCTURA BASADA EN PROCESOS.....	62
GRÁFICO N° 13:	MAPEO DE PROCESOS	65
GRÁFICO N° 14:	CARACTERIZACIÓN DE UN PROCESO.....	67
GRÁFICO N° 15:	UCACNOR: METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	73
GRÁFICO N° 16:	PLANIFICACION ESTRATEGICA: PRIMER PASO ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO EXTERNO.....	77
GRÁFICO N° 17:	PLANIFICACION ESTRATEGICA: SEGUNDO PASO ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO	77
GRÁFICO N° 18:	UCACNOR: CADENA DE VALOR GENERICA INICIAL	160
GRÁFICO N° 19:	UCACNOR: CADENA DE VALOR GENERICA FINAL.....	163
GRÁFICO N° 20:	COAC NNN: PERCEPCION DE LOS SOCIOS SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA.....	178
GRÁFICO N° 21:	COAC 1: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS QUE PRESTA....	180
GRÁFICO N° 22:	COAC 2: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS QUE PRESTA....	181
GRÁFICO N° 23:	COAC 3: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS QUE PRESTA....	181
GRÁFICO N° 24:	COAC 1: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA.....	183

GRÁFICO N° 25:	COAC 2: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SERVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA.....	184
GRÁFICO N° 26:	COAC 3: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SERVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA.....	184
GRÁFICO N° 27:	MODELO PATRÓN DE PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR, REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS - DNC.....	188
GRÁFICO N° 28:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO - AHORRO	194
GRÁFICO N° 29:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO - CRÉDITO.....	195
GRÁFICO N° 30:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – INVERSIONES / DEPOSITOS A PLAZO FIJO / CERTIFICADOS A PLAZO	196
GRÁFICO N° 31:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – OTROS SERVICIOS FINANCIEROS	197
GRÁFICO N° 32:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – AYUDA Y PREVISIÓN SOCIAL	198
GRÁFICO N° 33:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – EDUCACIÓN COOPERATIVA Y CAPACITACIÓN	199
GRÁFICO N° 34:	PROCEDIMIENTO DE AHORRO	204
GRÁFICO N° 35:	PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	205
GRÁFICO N° 36:	PROCEDIMIENTO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO	208
GRÁFICO N° 37:	PROCEDIMIENTO PARA OTROS SERVICIOS FINANCIEROS	209
GRÁFICO N° 38:	PROCEDIMIENTO PARA PREVISION Y AYUDA SOCIAL	210
GRÁFICO N° 39:	PROCEDIMIENTO PARA EDUCACION COOPERATIVA Y CAPACITACION.....	211
GRÁFICO N° 40:	LEY GENERAL DE COOPERATIVAS: ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL.....	213
GRÁFICO N° 41:	UCACNOR: MODELO PATRON DE ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL.....	217

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas en gobiernos subnacionales introduce nuevas áreas de acción, tanto en el sector público como en el privado, ofreciendo oportunidades de desarrollo a los actores locales. En este contexto conceptos como el de desarrollo económico local (DEL) y la competitividad en el territorio se relacionan fuertemente con la mejora de las condiciones sociales de la población y el desarrollo económico competitivo y sostenible.

En los espacios locales y de manera progresiva co-existen entidades financieras, que no siempre persiguen la concreción del anhelado desarrollo económico, su forma de actuación depende de su visión determinada por el tipo de propiedad: “privadas”, “públicas”, y aquellas que pertenecen al sector, recientemente reconocido en la Constitución Política Ecuatoriana, denominado “economía popular y solidaria”.

En el caso del Ecuador las entidades que se ajustan a esta descripción son las denominadas Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC). De acuerdo a su marco teórico/filosófico se tratan de entidades que favorecen el desarrollo local, por tanto, deberían ser consecuentes con este objetivo y procurar ser efectiva para causar un impacto sostenido en un ambiente altamente competitivo. Entonces, se plantea la siguiente pregunta y necesidad apremiante, ¿Cómo obtener un mejoramiento continuo en la gestión de las COAC reguladas por la DNC que les permita responder a las necesidades crecientes y diversificadas de los socios y potenciar su capacidad para mantener los recursos financieros en las localidades?

El aporte de la presente Tesis es el diseño una propuesta metodológica de implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) agrupadas en uniones cooperativas, trabajo académico que se fundamentó en el método inductivo de investigación: es el resultado de la aplicación individual del marco teórico, en seis cooperativas asociadas a la UCACNOR, aplicado de manera secuencial, lo cual permitió agilizar el proceso de ejecución y mejorarlo, agregando las mejores prácticas obtenidas en cada institución. El resultado final es la definición de un modelo metodológico robusto, que permite de una manera ágil fortalecer el sistema de gestión de una determinada COAC, pudiendo ser replicada en organizaciones de la misma línea de negocio.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralización de las funciones públicas en gobiernos subnacionales introduce nuevas áreas de acción, tanto en el sector público como en el privado, ofreciendo oportunidades de desarrollo a los actores locales. En este contexto conceptos como el de desarrollo económico local (DEL) y la competitividad en el territorio se relacionan fuertemente con la mejora de las condiciones sociales de la población y el desarrollo económico competitivo y sostenible.

Una de las condiciones para que el desarrollo económico se produzca es la existencia de procesos de capitalización de la economía local (la misma que se caracteriza en el Ecuador, por la proliferación de empresas locales de pequeña escala) que suceden mediante la implementación de entidades financieras que trasladen, dentro de una circunscripción geográfica, los recursos de agentes excedentarios hacia los deficitarios (ciclo ahorro/inversión - crédito), evitando la movilización de los depósitos hacia el exterior de la localidad; pero además permitiendo el acceso a la población a otros servicios financieros demandados, como la obtención de remesas y otros no financieros como la capacitación y la promoción de su asociatividad y de proyectos locales.

En los espacios locales y de manera progresiva co-existen entidades financieras, que no siempre persiguen la concreción del anhelado desarrollo económico, su forma de actuación depende de su visión determinada por el tipo de propiedad: “privadas”, “públicas”, y aquellas que pertenecen al sector, recientemente reconocido en la Constitución Política Ecuatoriana, denominado “economía popular y solidaria”, en este último se inscriben las cooperativas de ahorro y crédito, entidades que cuentan, de acuerdo al marco teórico que se presenta en el primer capítulo de este trabajo investigativo, con un doble carácter: “las cooperativas se tratan de asociaciones de personas que, basadas en los principios de la cooperación, crean una empresa”¹ por tanto, el primer enfoque es el:

Empresarial o de negocio que se materializa al actuar en el mercado financiero, y se regula bajo los parámetros de la economía insolidaria (economía de mercado). El segundo, de asociación que aglutina personas con fines sociales bajo parámetros de cooperación y solidaridad propios de la economía solidaria (...) Los objetivos y fines organizacionales de la asociación se hacen extensivos al manejo del negocio. Esto es, los objetivos y fines estratégicos pertenecen a la asociación. Los objetivos y fines táctico – operativos corresponden a lo empresarial o negocio. Los segundos tienen que estar supeditados a los primeros.²

¹ VÁSQUEZ, Rodrigo. (19 de mayo del 2008). [http://www.colac.com/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=75]. **Dimensiones de una cooperativa.**

² SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). [<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm>]. **Análisis Crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC).** Cali, Colombia. p. 13.

En el caso del Ecuador las entidades que se ajustan a esta descripción son las denominadas como Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC). De acuerdo a su marco teórico/filosófico se trata de entidades que favorecen el desarrollo local y su gestión administrativa/operativa, por tanto, deberían ser consecuentes con este objetivo y procurar ser efectiva para causar un impacto sostenido en un ambiente altamente competitivo. Entonces, ¿Cómo obtener un mejoramiento continuo en la gestión de las COAC reguladas por la DNC que les permita responder a las necesidades crecientes y diversificadas de los socios y potenciar su capacidad para mantener los recursos financieros en las localidades?

La respuesta a esta pregunta, validada a través del presente trabajo investigativo, es que las COAC reguladas por la DNC mejorarán continuamente mediante la implantación de un sistema de gestión con enfoque en procesos, cuya aplicación está en auge con independencia de la naturaleza de la actividad de la empresa o de su tamaño y comprende un conjunto de principios y métodos, que:

(...) anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. (...) Puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la posibilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (...) de forma coherente.³

El aporte de la presente Tesis es el diseño una guía metodológica de implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) agrupadas en uniones cooperativas, trabajo académico que se fundamentó en el método inductivo de investigación: es el resultado de la aplicación individual del marco teórico, en seis cooperativas asociadas a la UCACNOR, aplicado de manera secuencial, lo cual permitió agilizar el proceso de ejecución y mejorarlo, agregando las mejores prácticas obtenidas en cada institución. El resultado final es la definición de un modelo metodológico robusto, que permite de una manera ágil fortalecer el sistema de gestión de cada COAC socia de la UCACNOR, pudiendo ser replicada en organizaciones de la misma línea de negocio.

El cuerpo de este proyecto de investigación está constituido por cuatro capítulos que a través de sus subtemas plantearán la estructura de esta propuesta.

El primer capítulo, denominado “sistema de gestión basado en procesos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) agrupadas en uniones cooperativas: algunos elementos para su comprensión” proporcionará la base teórico - legal que sustenta este proyecto.

³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN ISO. (2001). **Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario ISO 9000. Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.** Quito, Ecuador. p. 1.

En el segundo capítulo que se titula “Metodología para realizar planificaciones estratégicas para las COAC reguladas por la DNC” se presenta una guía metodológica para formular planes estratégicos desarrollo institucional, validada en tres de las siete Cooperativas socias de la UCACNOR. En este capítulo se presentan además los resultados del diagnóstico de la situación actual de los procesos de las siete Cooperativas socias y de los mecanismos de seguimiento y mejora actualmente empleados.

A través del desarrollo del tercer capítulo, en el que se presenta el “diseño de un sistema de gestión basado en procesos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la DNC agrupadas en uniones cooperativas”, se obtiene el modelo genérico de procesos de las COAC, en base a la comparación de los procesos actuales aplicados en las Cooperativas socias, la inclusión de los requerimientos legales y de los socios en calidad de usuarios de los servicios. Entonces se levanta el sistema de gestión para el modelo genérico.

En el cuarto capítulo se presenta la “propuesta de una estructura orgánica funcional que propenda a la mejora del desempeño de los procesos de las COAC”. En este capítulo se presentan además los resultados de la encuesta aplicada a los microempresarios, socios de seis Cooperativas socias de la UCACNOR, en cuanto a sus requerimientos de capacitación.

Las conclusiones y recomendaciones se presentan en el sexto capítulo.

Finalmente se explican los resultados de la investigación que contempla la aprobación de la hipótesis de trabajo, así como las conclusiones y recomendaciones resultantes del mismo.

1 SUSTENTO TEÓRICO

1.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) EN EL ECUADOR

1.1.1 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) Como Organizaciones Sin Ánimo de Lucro

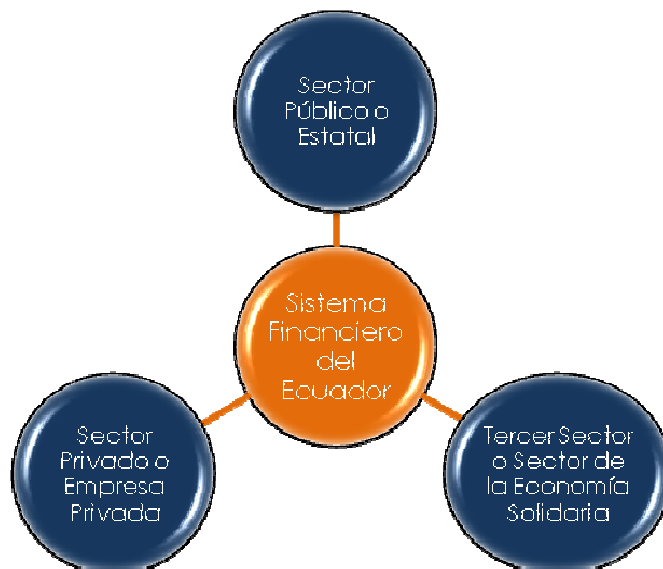
La Constitución Política del Ecuador (Artículo 283) establece que:

El sistema económico es social y solidario (...) y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Sobre el Sistema Financiero Nacional (Artículo 309) establece que:

Se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. El sector financiero popular y solidario (Artículo 311) se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

GRÁFICO N°1: CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR: SE CTORES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Las COAC se insertan en el llamado sector de la economía social o solidaria⁴ y desde allí han compartido la dinámica financiera con los sectores público o estatal y/o el sector privado. Cada uno de estos sectores tiene principios económicos que los caracterizan.

El principio económico que define las organizaciones privadas (o capitalistas) es el ánimo de lucro: sus propietarios las fundan con la expectativa de que en períodos determinados de tiempo haya una ganancia adicional por el capital invertido.

Esta ganancia se reparte de acuerdo a los aportes de capital que por persona o institución se hayan hecho. “En este caso el grado de poder y de participación de la empresa como tal se define por el capital invertido y las decisiones estratégicas son tomadas por los mayores accionistas”⁵, por tanto, el sentido de la asociación es puramente financiero y con el objetivo de obtener el máximo rendimiento a sus capitales.

El principio económico que define el funcionamiento del sector público o estatal es la redistribución de la riqueza con la intervención del Estado. El principio primario del sector público es la provisión de servicios públicos, y el objetivo de la redistribución es la igualdad.

El principio económico que define los funcionamientos de las organizaciones dentro de la economía solidaria es la reciprocidad. La reciprocidad es esencialmente una transacción social que tiene implicaciones económicas.

*Se da cuando un agente económico (sea individual o una organización) proporciona un servicio a otro con la expectativa de que el receptor será recíproco, si no a él mismo, entonces a otro. El principio de la reciprocidad tiene una fuerte connotación social y moral que se refleja no únicamente en la dotación de servicios sino en la convicción de que cada integrante debe prepararse para ayudar a otros.*⁶

Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador:

Artículo 1: *“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”.*

⁴ RESTAKIS, John. (2006). [http://www.usaskstudies.coop/socialeconomy/files/DefiningSocialEconomy_FnlJan1906.pdf]. **La Sociedad Internacional para la Investigación de la Economía Solidaria, en el Congreso de Dublín, 2000, unificó, bajo el concepto de economía social las expresiones “economía solidaria” “organizaciones sin ánimo de lucro”, “tercer sector”, “sector solidario”, “organizaciones no gubernamentales”, “fundaciones” y otras similares que se registren como “organizaciones de la sociedad civil”.** Tomado de: Definición de Economía Social. British Columbia Co-operative Association. Recuperado el 13 de mayo del 2008. p. 2.

⁵ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). **Op. Cit.** p. 15.

⁶ RESTAKIS, John. (2006). **Op. Cit.** p. 11.

Artículo 92: “Son cooperativas de ahorro y crédito las que hacen préstamos a sus socios, que pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades”.

Las cooperativas de ahorro y crédito, al formar parte del sector de la economía solidaria, responden al principio de reciprocidad y se convierten en instituciones sin ánimo de lucro, porque:

Se constituyen no con el objetivo de obtener utilidades al capital, sino con el fin único de prestar el servicio de ahorro y crédito, principalmente, a la comunidad o asociados que las financian. El asociado en sí, se convierte en el objetivo de la organización cooperativa. Él es el punto de partida y al mismo tiempo el punto de llegada de la actividad financiera cooperativa. El sentido de la asociación es satisfacción de necesidades y meramente de carácter social.⁷

A continuación se presentan las principales diferencias, que partiendo, de las visiones de cada sector, caracterizan a las diferentes entidades financieras:

CUADRO N°1: CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y OTRO TIPO DE ENTIDADES

Elementos	Empresas de propiedad privada: Bancos privados	Bancos públicos	Cooperativas de ahorro y crédito
Propiedad	Accionistas- socios	Pública	Socios / clientes
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna
Control y dirección	En función del capital invertido	El Estado	En función de los asociados
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado	A cargo de funcionarios designados por el Estado	Se basa en el principio de igualdad, todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
Condiciones de Ingreso	Restringida al capital	Restringida al Estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad.
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al ingreso promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

Fuente: PIERARD, Olivierd. (2007). *Presentación “Sistema Cooperativo en Ecuador”*. Foro de Cooperativismo. Ibarra, Ecuador. pp. 6-7.

Elaborado por: PIERARD, Olivierd. (2007).

⁷ Ibídem. p. 12.

Sin embargo el ser “sin ánimo de lucro” no implica para las COAC que la prestación de sus servicios se realice en condiciones onerosas o de trabajo a pérdida.

El concepto de “sin ánimo de lucro” fue debatido fuertemente en la década de los años 80. La discusión quedó saldada al aclarar que si bien el objetivo en esta categorización es no obtener “ganancias”, sí se pueden “obtener beneficios” que permitan a las organizaciones tener ciertos recursos financieros para reinvertir en los crecimientos y desarrollos organizacionales. Consecuentemente con lo anterior, se evitó utilizar el término ganancia y se reemplazó por el de excedente.⁸

La situación anteriormente explicada supone, desde el punto de vista organizacional:

Que las COAC son organizaciones financieras que se dedican a la prestación de servicios, señalando que en este proceso no esperan lucro pero que deben obtener excedentes para garantizar su sostenibilidad y desarrollo, en respuesta a ello, están compuestas por un sistema gerencial cuya función principal es la dirección de las actividades organizacionales y el logro de las metas; por los fines y objetivos organizacionales que cohesionan la acción del grupo de personas versus los resultados; por la estructura organizacional; por políticas, recursos e instrumentos y factor humano que interactúan en interdependencia de la organización con su ambiente y entorno.⁹

1.1.2 Cooperación y Solidaridad en las COAC

De acuerdo con la Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, las COAC se conforman con el objetivo de satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados que las integran, a partir de los servicios de ahorro y crédito principalmente. El funcionamiento y la operación de las COAC se sustentan en la autogestión organizada del grupo, el trabajo de los socios y de los directivos y aprovecha el conocimiento que sus integrantes tienen sobre el entorno y sobre sí mismos (lo cual permitiría una mejor adecuación de sus servicios y en el caso particular del crédito, la minimización del riesgo al contar con información de primera mano sobre los posibles deudores).

Se forman con un objetivo social o colectivo que se enmarca en los principios y valores cooperativos que tienen sus orígenes en:

a) el socialismo asociacionista utópico del siglo XVIII, cuyos principales representantes son: Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen, William King, Phillipe Buchez, Michel Derrion y Louis Blanc; b) la corriente ideológica del liberalismo y c) la solidaridad cristiana, promovida por la Iglesia Católica, que encuentra su máxima expresión en la encíclica “Rerum Novarum” del papa León XIII (1891).¹⁰

⁸ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). **Op. Cit.** p. 13.

⁹ *Ibidem.* p. 4.

¹⁰ DE LISIO, Claudia. (s/a). [http://www.adesaregional.org.uy/documentos/algunas_aproximaciones_economia_social.pdf]. **Algunas Aproximaciones sobre la economía social.** Recuperado el 22 de marzo del 2009. p. 7.

Para los socialistas utópicos el cooperativismo surge “producto de la falta de correspondencia del capitalismo con los intereses de las amplias masas de la población, de la necesidad de la naturaleza del hombre, de sus ideales del bien y la justicia.”¹¹

A continuación se describen los principales planteamientos de los socialistas utópicos, que sirven de fundamento para el desarrollo del cooperativismo:

CUADRO N° 2: SOCIALISMO UTOPICO: PRINCIPALES PENSAD ORES Y PROPUESTAS

Saint Simon (1760-1825)	Fue partidario de una nueva sociedad económica que denominó “República Cooperativa” en la que el propietario de la producción no fuera el empresario, sino la colectividad. El futuro pertenecía a la asociación universal, con una distribución en correspondencia con las capacidades de cada cual y todo ingreso tiene como fuente el trabajo; además el hombre no explotaría jamás a otros hombres.
Charles Fourier (1772-1837)	Proponía que el trabajo debería ser en sí mismo agradable y atractivo además de beneficioso desde el punto de vista económico. Para ello, sostenía la tesis de que todo trabajador debería realizar más de una tarea a los efectos de evitar la rutina en el trabajo y los trabajadores se dirigirían democráticamente. Propuso la creación de comunidades llamadas “falansterios” que se formarían en base a la voluntariedad y la armonía de las diferentes clases sociales.
Robert Owen (1771-1858)	Aunque la base de su doctrina no estuvo en las cooperativas sino en el sistema fabril y la educación popular, se considera uno de los más importantes antecesores del movimiento cooperativo, principalmente por el hecho de que algunos de sus discípulos fundaron la sociedad cooperativa de los “Pioneros de Rochdale” ¹² . Owen fundó las comunidades de New Lanark (Escocia) y la de New Harmony, esta última en Estados Unidos en el año 1825. Se considera la comunidad de mayor influencia en el siglo XIX a pesar de los innumerables problemas que ocasionaron su cierre en 1827. Las ideas de Owen se popularizaron en el periódico “El Economista” (1821), donde utiliza por primera vez el término cooperativa.
William King (1786-1865)	Concibió la idea de la cooperación como un medio efectivo de reforma social, en este sentido la autoayuda entre los obreros la consideraba imprescindible para la acción cooperativa mediante el aporte de sus asociados. Creó cooperativas de consumo y escuelas de educación cooperativa.
Michel Derrion (1786-1865)	Fundamentó la creación de almacenes cooperativos, al tiempo que considera al consumidor como determinante en el desarrollo de las cooperativas por sentirse estimulado y comprometido con la entidad.
Philippe Buchez (1796-1865)	Planteó el principio de la democracia y la distribución de los ingresos en correspondencia con el trabajo de cada socio, los trabajadores debían ayudarse entre sí y el Estado no debía intervenir ya que con una buena conducción de la empresa ésta iría creciendo y obteniendo excedentes hasta formar un fondo común para realizar transformaciones en beneficio de la clase obrera. Tenía la idea de un Banco Central del Estado para administrar los fondos y transformar la sociedad sobre bases cooperativas.
Louis Blanc (1812-1882)	Popularizó en Francia las cooperativas obreras de producción. Sus ideas se manifiestan en torno a las relaciones Estado-Cooperativa, a la autonomía de las cooperativas, a la organización del trabajo.

Fuente: IZQUIERDO A., Consuelo. (2005). [http://www.eumed.net/libros/2005/cela/index.htm]. **Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina**. Recuperado el 15 de mayo del 2008.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

¹¹ IZQUIERDO A., Consuelo. (2005). [http://www.eumed.net/libros/2005/cela/index.htm]. **Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina**. Recuperado el 15 de mayo del 2008.

¹² WIKIPEDIA. (18 de mayo del 2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/]. **Historia del Cooperativismo**. Con varios precedentes a lo largo de la historia y con la experiencias teóricas y prácticas recientes de los socialistas utópicos, el punto de partida efectivo del movimiento cooperativo se inicia el 24 de octubre de 1844 en Inglaterra cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil de la ciudad de Rochdale que se habían quedado sin empleo por realizar una huelga, constituyeron una empresa que se llamó Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, a la cual aportaron cada uno la cantidad de 28 peniques. Fueron los primeros en establecer los principios cooperativos.

De acuerdo con la corriente del liberalismo (y más tarde neoliberalismo) la sociedad (...) es sólo una agregación de individuos unidos por medio de una red de lazos y vínculos diversos, que tienen derecho a realizar sus intereses personales (...) y el papel principal lo juega el beneficio económico. Entonces por ello es normal que la cooperación económica sostenible y la cooperación entre los individuos sean más beneficiosas para ellos que la creación de conflictos. Y tan sólo debido a esta lógica pragmática (y no por otro tipo de razones morales como es el caso de las filosofías sociales), es que se justifica el hecho de encontrar instituciones que minimicen los conflictos y ayuden a establecer vínculos que favorezcan la cooperación. Entre estas instituciones encontramos a las cooperativas. Uno de los padres fundadores del movimiento cooperativo - Herman Schulze-Delitzsch – se adhería a estas ideas. Los primeros bancos cooperativos (y después otro tipo de cooperativas) que funda en Alemania se centraban en prestar asistencia no a los grupos más desfavorecidos, sino a aquellos que ya tenían algo: pequeños y medianos empresarios/productores, artesanos, pequeños granjeros / agricultores. Según esta corriente liberal, ayudándoles en el desarrollo de sus negocios individuales, se contribuía a la creación de puestos de trabajo y al bienestar general y así se podía también ayudar a los más desfavorecidos. Los seguidores de H. Schulze-Delitzsch eran sensibles a la dimensión empresarial de sus organizaciones, pero también ponían hincapié en la autonomía de sus miembros y en la democracia interna.

La tercera corriente - solidaridad cristiana - tiene puntos en común con las dos doctrinas presentadas anteriormente. Según la doctrina social de la Iglesia Católica, la humanidad forma una comunidad de individuos (como en el caso de los adherentes a la doctrina socialista) combinando los aspectos físicos y espirituales del ser humano y unida por diversos vínculos. La unidad fundamental de la estructura social es la familia; el papel fundamental en la organización social lo juega la división del trabajo. Esto se puede lograr a través varias "corporaciones", por ejemplo, pequeños grupos basados en la solidaridad cristiana y permitiendo la inclusión social y económica de los individuos y de sus familias en el conjunto de la sociedad. Las cooperativas son una de las formas de estas corporaciones. Las primeras cooperativas en referirse a estos modelos / conceptos se crearon antes de la publicación de la encíclica "Rerum Novarum". El fundador fue el alemán Friedrich Wilhelm Raiffeisen quien estableció cooperativas de crédito y ahorro que trabajaban fundamentalmente en las regiones rurales más pobres. Asimismo, el modelo típico de cooperativa de Raiffeisen eran pequeñas unidades, ancladas en las comunidades locales, basadas en fuertes lazos entre los miembros, confianza mutua, y las ideas de ayuda mutua y el trabajo voluntario en pro del bien común.¹³

1.1.3 Principios y Valores Cooperativos Actuales

Existen principalmente tres organizaciones de carácter internacional que difunden los principios cooperativos, con marcadas diferencias: la Alianza Cooperativa Internacional (ACI); la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT); y, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). A continuación se describen los principios establecidos por las Organizaciones mencionadas:

¹³ DE LISIO, Claudia. (s/a). **Op. Cit.** pp. 7-8.

CUADRO N°3: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI)

1. Afiliación abierta y voluntaria	<i>Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.</i>
2. Administración democrática	<i>Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto) independientemente de sus aportes de capital.</i>
3. Participación económica	<i>Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios en el marco de la Ley vigente.</i>
4. Autonomía e Independencia	<i>Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.</i>
5. Formación, capacitación y divulgación	<i>Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.</i>
6. Cooperación entre cooperativas	<i>Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales; y,</i>
7. Compromiso con la comunidad	<i>Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.</i>

Fuente: ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). (17 de mayo del 2008).
 [http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/principios-cooperativos.html].
Principios Cooperativos.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

CUADRO N° 4: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN LA CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS Y MUTUALES DE TRABAJADORES (COLACOT)

1. *La solidaridad, la cooperación y la democracia como formas de vida y convivencia humana.*
2. *La supremacía del trabajo sobre el capital.*
3. *El trabajo asociado como base de la organización de la empresa social, de la producción y la economía, para reemplazar las causas de la injusta distribución de la riqueza, de la marginalidad y la pobreza.*
4. *La propiedad social de los medios de producción, donde los trabajadores son los dueños, gestores y beneficiarios de la empresa.*
5. *La autogestión como forma superior de participación de los trabajadores en la gestión de las empresas, la economía y distribución de los resultados, participando en la conducción de la sociedad y el Estado con lo cual se construye y consolida la democracia real.*

Fuente: CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS Y MUTUALES DE TRABAJADORES (COLACOT). (18 de mayo del 2008). [www.colacot.org]. **Principios.**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

CUADRO N° 5: PRINCIPIOS COOPERATIVOS SEGÚN EL CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (WOCCU)

Las cooperativas de ahorro y crédito son cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios: como intermediarios financieros, las cooperativas de ahorro y crédito financian sus carteras de créditos movilizand o los ahorros de los socios y los depósitos más que empleando capital externo, con lo cual ofrecen oportunidades a muchas generaciones de socios. Cada socio, sin importar el tamaño de su cuenta en la cooperativa de ahorro y crédito, puede postularse para el consejo y emitir un voto en las elecciones.

Las cooperativas de ahorro y crédito existen para atender a sus socios y comunidades: como instituciones cooperativas sin fines de lucro, las cooperativas de ahorro y crédito emplean sus ingresos excedentes para ofrecer a los socios créditos más accesibles, un mayor rendimiento sobre sus ahorros, comisiones más bajas o nuevos productos y servicios. Atienden a los socios de todos los niveles socioeconómicos, incluyendo los pobres y a todos aquellos privados de derechos.

Las cooperativas de ahorro y crédito son lugares seguros, prácticos, que permiten la entrada a servicios financieros accesibles. Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen toda una gama de servicios financieros, dando a los socios mayor flexibilidad para satisfacer sus necesidades individuales.

Fuente: CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (WOCCU). (21 de marzo del 2009). [http://www.woccu.org]. **¿Qué es una CAC?**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Sin considerar el tipo o el tamaño, todas las cooperativas deben adherirse a los valores y principios descritos; que las distinguen de los modelos de empresa tradicionales y forman la calidad única que éstas poseen.

El Reglamento General de la Ley de Cooperativas del Ecuador establece que las COAC se registrarán por los principios universales del cooperativismo y, en especial por los siguientes:

**CUADRO N°6: PRINCIPIOS COOPERATIVOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO
GENERAL DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR**

1. Igualdad de derechos de los socios
2. Libre acceso y retiro voluntario
3. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido.
4. Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual.
5. Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio.
6. Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y racial; y,
7. Variabilidad del capital social.

Fuente: Reglamento General de la Ley General de Cooperativas del Ecuador. Art. 3.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

1.1.4 Las COAC como Organizaciones de Doble Carácter

Desde el inicio del funcionamiento de las COAC, se combinaron dos conceptos o enfoques inherentes a sus estructuras organizacionales y que parten de la siguiente premisa: “las cooperativas se tratan de asociaciones de personas que, basadas en los principios de la cooperación, crean una empresa”¹⁴ por tanto, el primer enfoque es el:

*Empresarial o de negocio que se materializa al actuar en el mercado financiero, y se regula bajo los parámetros de la economía insolidaria (economía de mercado). El segundo, de asociación que aglutina personas con fines sociales bajo parámetros de cooperación y solidaridad propios de la economía solidaria (...) Los objetivos y fines organizacionales de la asociación se hacen extensivos al manejo del negocio. Esto es, los objetivos y fines estratégicos pertenecen a la asociación. Los objetivos y fines táctico – operativos corresponden a lo empresarial o negocio. Los segundos tienen que estar supeditados a los primeros.*¹⁵

Como se explicará más adelante, la concepción organizacional de las cooperativas ha evolucionado de organizaciones sociales con fines económico – financieros (tendencia fundamentada en lo social) hacia organizaciones económicas – financieras con fines sociales (tendencia fundamentada en lo empresarial o negocio).

¹⁴ VÁSQUEZ, Rodrigo. (19 de mayo del 2008). [http://www.colac.com/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=75]. **Dimensiones de una cooperativa.**

¹⁵ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). **Op. Cit.** p. 13.

1.1.5 El Propósito de las COAC

En resumen las COAC, son organizaciones sin ánimo de lucro – ni de pérdida- que combinando conceptos empresariales y de negocio satisfacen las necesidades socio – económicas de sus asociados. Al tener estas características cumplen un rol fundamental en el desarrollo económico de las localidades.

El desarrollo económico local (DEL) de acuerdo a lo explicado por:

La OIT (Gasser, Di Meglio, Salzano y Lazarte, 2004) es un proceso participativo que favorece y estimula la asociación entre los principales actores públicos y privados de un territorio definido, permitiendo así el diseño y la implementación conjunta de una estrategia concertada, utilizando los recursos locales y las ventajas competitivas en un contexto global, con el objetivo final de crear trabajos decentes y estimular la actividad económica.¹⁶

Para que el desarrollo económico local y la mejora de la competitividad en el territorio se produzcan, se requiere cuando menos de la creación o existencia de tres condiciones: 1. El desarrollo de la competitividad de conjuntos de actividades económicas locales generadoras de ingresos. Debe hacerse la salvedad de que en los ámbitos locales la mayor parte de tales unidades son de baja capitalización y pueden ser denominadas como pequeñas o microempresas. 2. La existencia de procesos de capitalización de la economía local, es decir la retención en la economía local de parte de los excedentes que se produzcan (...) y, 3. Redes socio – económicas dinámicas de cooperación y competencia (coopetencia), entre agentes involucrados directamente en los procesos del DEL.¹⁷

1.1.5.1 Las COAC y los Procesos de Capitalización de la Economía Local

Las COAC por sus características, cumplen un rol fundamental en los procesos de capitalización de las economías locales, trasladando los recursos financieros de los agentes excedentarios (ahorristas) hacia los agentes deficitarios (demandantes de crédito) evitando la fuga de los recursos generados en las localidades.

Uno de los mecanismos de fuga de recursos:

Por las particularidades características del desarrollo económico de la región son los sistemas financieros que están diseñados para favorecer procesos de extracción y no de inversión en las zonas donde se captan los recursos. Así los ahorros que captan las entidades del sistema financiero, no suelen destinarse a inversiones en las propias localidades sino son más bien destinados a inversiones en otros ámbitos.¹⁸

¹⁶ DI MEGLIO, Roberto. (2005). [http://www.iadb.org]. **Desarrollo Económico Local y trabajo decente en América Latina: El Papel de La OIT**. Recuperado el 10 de marzo del 2008. p. 13.

¹⁷ MACHACUAY, Samuel. (2003). **Conceptos, políticas y métodos referidos a la promoción del Desarrollo Económico Local (documento de trabajo)**. Lima, Perú: Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU). p. 1.

¹⁸ Ibídem. p. 9.

En el Ecuador, “los Bancos envían los recursos a las grandes ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca o los envían al exterior, esta situación demuestra una descapitalización de lo local pues la fuga de recursos monetarios captados de una forma barata, no se reinvierte en las localidades”.¹⁹

**CUADRO N°7: SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR REGULADO POR LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS): DIFERENCIAS ENTRE LA
CAPTACION Y COLOCACION DE RECURSOS PROMEDIO DEL PERIODO**

Del 31/01/2007 al 31/05/2010. En miles de dólares

INSTITUCION	CUENTA		PROMEDIO	DIFERENCIA (DEPOSITOS-CARTERA DE CREDITOS)
BANCOS PRIVADOS	14	CARTERA DE CREDITOS	7.948.950	4.016.187
	21	DEPOSITOS	11.965.137	
COOPERATIVAS REGULADAS POR LA SBS	14	CARTERA DE CREDITOS	1.094.735	-5.161
	21	DEPOSITOS	1.089.574	

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2010). [http://www.superban.gov.ec]. *Presentación de información estadística de los Bancos y Cooperativas e Ahorro y Crédito reguladas por la SBS*. Recuperado el 24 de noviembre del 2010.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Como puede observarse en el Cuadro N° 7 y en base a la información que presenta la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) del Ecuador, en promedio, desde enero 2007 a mayo del 2010, las entidades bancarias captaron US\$ 11.965'137.000; sin embargo, colocaron, vía depósitos US\$ 7.948'950.000; registrándose una diferencia de US\$ 4.016'187.000, monto que no fue colocado en el país, de acuerdo a la información proporcionada por Geovanny Cardoso, Director del Programa Sistema Nacional de Microfinanzas (PSNM).²⁰ Esta información da cuenta de que las Entidades Financieras convencionales extraen los recursos de las localidades, lo cual no contribuye a su desarrollo económico. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS presentan una tendencia inversa, sin embargo el monto no es significativo (La SBS regula a los Bancos Privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito con un nivel de activos igual o superior a US\$ 10.000.000,00).²¹

Una de las razones en las que se fundamenta el sistema financiero convencional para limitar la colocación de recursos en las localidades es el principio de racionamiento crediticio para reducir riesgos, es decir, no se otorga créditos a los agentes locales porque existe la probabilidad de no pago, debido principalmente a su:

¹⁹ VACA, Javier. (2001). *La Experiencia del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Cooperativa Desarrollo de los Pueblos Ltda. en la promoción de las microfinanzas en el sector rural y urbano marginal en el Ecuador*. Documento de trabajo. Quito, Ecuador. s/p,

²⁰ PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS. (Septiembre 2010). *Entrevista a Geovanny Cardoso*. Director Nacional del PSNM.

²¹ Las características de las Cooperativas Reguladas y No Reguladas por la Superintendencia de Bancos se describirán en los apartados posteriores.

Dispersión geográfica que eleva los costos de monitoreo y coacción; el problema de garantías se vuelve altamente restrictivo ante la falta de garantías reales; y, los riesgos inherentes a actividades estacionales como la agricultura o el turismo hacen a las localidades poco atractivas para las actividades de intermediación financiera.²²

Adicionalmente, en los últimos años, un conjunto de instituciones, principalmente organizaciones no gubernamentales (ONG) y algunos bancos privados, han desarrollado tecnologías, sobre todo crediticias, para minimizar el riesgo del otorgamiento de créditos en las localidades. Sin embargo, si bien estas entidades están prestando servicios, se puede advertir que sus programas también son extractivos: no mediante la captación de ahorros (las ONG, por ley, no pueden ser entes de captación), sí, a través de los intereses de los créditos.

Por el lado de la demanda, también se presenta el principio de racionamiento respecto a las entidades financieras convencionales. Existen demandantes que:

Deciden no solicitar el crédito deseado porque tienen la percepción de no estar en condiciones de afrontar los costos y riesgos que la solicitud y la obtención del crédito demandarán (los costos de transacción más las tasas de interés) y/o porque consideran que al solicitar el crédito los ofertantes no se lo van a otorgar (porque no poseen las condiciones para ser solicitantes de crédito). Estos agentes son llamados auto – racionados.²³

Otra de las razones de autoracionamiento desde la demanda es la percepción sobre el servicio de atención al cliente que potencialmente pueden recibir en las instituciones financieras convencionales:

Existe mayor confianza para solicitar un crédito de las cajas de ahorro y crédito que pertenecen a la misma comunidad, barrio u organización. Según un socio indígena de Colta, Provincia del Chimborazo, en Ecuador, el idioma y el comportamiento de algunos funcionarios mestizos de los bancos de Riobamba hacen que los indígenas se autoexcluyan de solicitar crédito en estas instituciones. Por otra parte las iniciativas financieras locales entregan servicios ágiles, oportunos y sin que los clientes incurran en gastos como el tener que viajar a las ciudades, lo cual significa la cobertura de la movilización y el tiempo, evitando además la dependencia del crédito usurero.²⁴

Este contexto ha impulsado la conformación de iniciativas financieras locales bajo diferentes metodologías, siendo las COAC, las únicas con personería jurídica.²⁵

²² TRIVELLI, Carolina y VENERO, Hildegardi. (1999). **Crédito rural: Coexistencia de prestamistas formales e informales, racionamiento y autoracionamiento**. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Documento de trabajo No. 110. Serie Economía, 35. p. 9.

²³ *Ibidem*. p. 10.

²⁴ CENTRO DE PROMOCIÓN Y EMPLEO PARA EL SECTOR INFORMAL URBANO (CEPESIU). (2005). **Memoria del Taller "Funcionamiento Organizativo de las Sociedades Populares de Inversión (SPI)". Programa de capacitación para el fortalecimiento de las sociedades populares de inversión de la Provincia del Chimborazo**. Tercer Taller. Riobamba, Ecuador. p. 15.

²⁵ En el transcurso del año 2010 el MIES/IEPS ha formulado diversas versiones (a discusión) de la Ley que regule a las Entidades que conforman la Economía Popular y Solidaria, en la cual, se aspira normar a las Entidades que realicen intermediación financiera: cajas, bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito.

Actualmente existen “38 COAC controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) del Ecuador, y aproximadamente 1.220 promovidas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)”.²⁶

En base a lo anteriormente explicado se puede concluir que:

Desde lo empresarial y del negocio, el propósito cooperativo asignado en las nuevas condiciones de internacionalización de las economías es el de corregir el desequilibrio creciente de poder del mercado, mediante el acrecentamiento de la propiedad asociativa y solidaria de los recursos de capital en poder de los miembros asociados a una entidad cooperativa.²⁷

1.1.5.2 Las COAC y las Redes Sociales de Cooperación y Competencia (Coopetencia)

Otra de las condiciones para alcanzar el desarrollo económico local:

Es el fomento del establecimiento o consolidación de espacios de concertación entre los actores públicos y privados, tanto de la esfera del mercado como de la esfera no comercial (redes sociales), debiendo comprenderse que tales redes pueden ser de carácter coyuntural o permanente y que su razón de ser es el logro de objetivos comunes que traerán beneficios particulares para quienes conforman la red. Desde tal punto de vista procesos sostenidos de desarrollo de la competitividad y de la acumulación local, requieren del desarrollo de redes locales dinámicas. El adecuado fomento y apoyo a tales redes de concertación, en tanto tiene a su base los intereses, usualmente no coincidentes de los agentes, supondrá el reconocimiento de relaciones de cooperación y de competencia (coopetencia) entre ellos.²⁸

La Ley de Cooperativas del Ecuador promueve la creación de organizaciones de integración, que se enmarcan en las características antes descritas, pues agrupan a entidades que tienen un fin común (en términos generales, el de satisfacer las necesidades socio – económicas de las localidades, en base al trabajo en conjunto y la participación democrática en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes), entre ellas solo se podría esperar un tipo de relación: la cooperación.

Sin embargo, las Cooperativas también tienen el fin de garantizar su supervivencia y crecimiento, lo cual implica involucrarse de lleno en competir con todo tipo de organizaciones, incluidas aquellas con las que comparten sus fines y que operan en un mismo espacio. Por tanto, se encuentran forzadas a desenvolverse dentro de una situación paradójica: están obligadas a competir entre sí, pero, al mismo tiempo, necesitan cooperar para generar un mayor impacto.

La competencia entre las Cooperativas, no solo se produce por incrementar su participación en el mercado, además radica en la obtención de determinados recursos: fondos públicos, donaciones

²⁶ PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS. (2008). *Op. Cit.* p. 12.

²⁷ *Ibidem.* p. 21.

²⁸ MACHACUAY, Samuel. (2003). *Op. Cit.* p. 11.

privadas, atención en los medios de comunicación, reconocimiento social, representación ante órganos políticos, etc. Para competir deben desarrollar un capital en conocimiento (conocimiento adecuado para diseñar de manera técnica sus propuestas), capital social (las relaciones de amistad, políticas, etc., con las instituciones suelen ser importantes), capital económico (generalmente las Cooperativas debe aportar una proporción del dinero o contraparte) y capital simbólico (el prestigio de la Cooperativa también es muy importante).

Al competir por unos recursos limitados las alianzas se generan entre Cooperativas afines (por sus características: tamaño, ubicación, perfil de sus socios, sector geográfico de intervención), con el fin de gestionar recursos en conjunto, obteniendo economías de escala.

Además, frente a terceros las Cooperativas pretenden ofrecer una imagen unitaria y coherente. Las Cooperativas comparten unos mismos fines explícitos y una serie de creencias que los ubican en unas posiciones más o menos homogéneas frente a otros actores sociales como los gobiernos, las administraciones, las grandes empresas, los organismos supranacionales, etc.

A continuación se describen las características de las organizaciones de integración cooperativa, que se incluyen en la Ley de Cooperativas del Ecuador y que se enmarca dentro de uno de los principios del cooperativismo (integración o colaboración entre cooperativas). Esta descripción permite entender el alcance que tiene el movimiento cooperativo para agruparse, obtener beneficios en común y causar mayores impactos en el desarrollo socio-económico de las localidades.

La Ley de Cooperativas del Ecuador señala que la integración del movimiento cooperativo se hará a través de las siguientes organizaciones:

- a) De carácter gremial: las Federaciones Nacionales de Cooperativas, la Confederación Nacional de Cooperativas y las Uniones y Asociaciones Cooperativas, e
- b) Instituciones de Crédito Cooperativo, que tienen por objeto establecer y facilitar el crédito a las organizaciones cooperativas, para el mejor cumplimiento de sus fines. Dichas instituciones son: las cajas de crédito cooperativo, los bancos cooperativos y los bancos populares.

CUADRO N°8: CLASIFICACIÓN SEGÚN ORGANIZACIÓN POR NIVEL DE INTEGRACIÓN

Nivel	Tipo de organización	Nombre	Funciones
PRIMER GRADO	GREMIALES	Uniones Cooperativas	Son agrupaciones de dos o más cooperativas de una misma clase o línea, que se asocian en forma circunstancial o permanente, para obtener mayor éxito en sus fines y defender o reforzar sus intereses económicos y sociales.
		Asociaciones Cooperativas	Son agrupaciones de dos o más cooperativas de distinta clase o línea, que se organizan, en iguales condiciones a las de las Uniones, para obtener mayor éxito en sus fines y defender o reforzar sus intereses económicos y sociales.
	DE CRÉDITO COOPERATIVO	Caja Local de Crédito Cooperativo	Son uniones o asociaciones de cooperativas, que aúnan sus capitales y ahorros, con el fin de establecer un más amplio servicio de crédito entre ellas y a favor de los socios. Dichas cajas pueden ser locales, provinciales y la central. Se forman por cinco o más cooperativas de un mismo sector del país.
		Bancos cooperativos	Son los que se organizan entre varias cooperativas de cualquier clase, cajas de crédito, uniones o asociaciones, con el fin de proporcionar crédito, con un interés bajo y en plazos y en condiciones convenientes, a las organizaciones cooperativas.
		Bancos populares	Son las instituciones bancarias formadas entre cooperativas de producción artesanal o industrial, sindicatos y sociedades de trabajadores o artesanos, en general, organizados cooperativamente, con el fin de hacer préstamos a dichas entidades y realizar con ellas o con sus socios cualquier clase de operaciones bancarias.
SEGUNDO GRADO	GREMIAL	Federaciones Nacionales de Cooperativas	Reúnen a todas las cooperativas de una misma clase o línea existentes en el país y que tienen por objeto unificar, coordinar y fomentar el respectivo movimiento cooperativo, y realizar la labor de contraloría y fiscalización de sus afiliadas.
	DE CRÉDITO COOPERATIVO	Caja Provincial de Crédito Cooperativo	Se forman por cinco o más cajas locales de una misma provincia, o en su defecto, veinte cooperativas de una provincia podrán organizar directamente la Caja Provincial de Crédito, aunque no haya cajas locales.
TERCER GRADO	GREMIAL	Confederación Nacional de Cooperativas	Están formadas por todas las federaciones nacionales y por las Cooperativas de las líneas en las que, por no alcanzar el número necesario, no se hallan constituidas en Federación. La Confederación Nacional de Cooperativas es el organismo máximo del movimiento cooperativo ecuatoriano. Entre sus principales funciones se encuentran diseñar las políticas para el movimiento cooperativo, organizar departamentos especializados para el estudio y planificación de las actividades educativas, económicas y financieras de sus afiliadas, establecer relaciones cooperativas de otros países y gestionar su asesoramiento o la prestación de servicios al movimiento cooperativo ecuatoriano, entre otras.
	DE CRÉDITO COOPERATIVO	Caja Central de Crédito Cooperativo	Se conforman con siete o más cajas centrales de crédito cooperativo.

Fuente: LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR. Título VII.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

A más de las instituciones descritas y según el Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la SBS (Artículo 53), éstas pueden formar COAC de Segundo Piso, que tienen por objeto operar únicamente con las cooperativas asociadas de primer piso.

1.1.6 Elementos Puntuales, en el Ámbito Organizacional, de las COAC en el Ecuador

De acuerdo a la normativa ecuatoriana, las Cooperativas de Ahorro y Crédito se dividen en aquellas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y que son objeto de estudio de la presente tesis y las reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) del Ecuador. Cada una de estas entidades cuenta con su propio marco legal y regulatorio.²⁹

En el actual contexto en el que se desarrolla el cooperativismo ecuatoriano, es importante entender la forma de funcionamiento de los dos tipos de COAC, pues, como se explicará más adelante, y de acuerdo a la legislación vigente, las COAC controladas por la DNC, en su proceso de crecimiento, “evolucionan”, para convertirse en COAC reguladas por la SBS, esta característica ocasiona que las primeras incorporen en su funcionamiento varias disposiciones que se han establecido para las segundas. A continuación se describen sus características:

²⁹ GARCÉS DÁVILA, Myriam. (2006). **Proyecto de Ley de Instituciones Financieras Cooperativas de Ahorro y Crédito**. Este contexto ha sido durante el último quinquenio fuertemente discutido. En el 2006, la Sra. Myriam Garcés, ex - Diputada del Congreso Ecuatoriano indicaba: “La ley de Cooperativas que crea, regula y controla las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) fue promulgada el 20 de septiembre del año 1966, fecha desde la que no ha sufrido mayores modificaciones, y no cuenta con normas especializadas y diferenciadas para cada segmento cooperativo, de tal suerte que las mismas disposiciones rigen tanto para cooperativas de ahorro y crédito, como para cooperativas de transporte o cooperativas de vivienda; sin tomar en cuenta que si bien los principios cooperativos son los mismos, sus realidades son diferentes. La normativa vigente que rige actualmente a las COAC se halla retrasada en relación con el importante desarrollo que éstas han alcanzado y es demasiado amplia, muy reglamentaria (...) Ante esta realidad y tomando en cuenta la importancia de las COAC (...), las que realizan intermediación financiera con el público, fueron incluidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Esto lejos de solucionar el problema de control y supervisión que tienen las COAC, produce una dualidad de normativa para regular a las entidades que deberían regirse al tenor de disposiciones comunes. Con la expedición de los decretos ejecutivos 1227, 2132, 3050 y 354; las COAC que tengan US\$ 10.000.000 en activos totales, pasaron a ser controladas y vigiladas por la SBS (Cooperativas reguladas), mientras que las COAC que no alcanzan estos niveles y que realizan intermediación financiera con sus socios, continúan bajo la normativa de la Ley de Cooperativas (Cooperativas “no reguladas”). Cabe entonces establecer la diferencia entre lo que es la economía bancaria, donde se encuentran las instituciones del sistema financiero formal, cuya finalidad es el lucro y lo que es la economía solidaria en la que se encuentran contenidas las COAC, que están dentro de un sistema socio económico de práctica autogestionaria, solidaria, democrática y humanista, sin ánimo de lucro y cuya finalidad es el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. Quito, Ecuador. pp. 2-3.

1.1.6.1 Características Organizacionales de las COAC Reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC)

Las COAC controladas por la DNC presentan una “*relación triangular cooperativa–asociado–entorno*”.³⁰ Estas cooperativas, de acuerdo a la Ley de Cooperativas (Artículo 92) “*son las que hacen préstamos a sus socios, que pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades*”.

El atender exclusivamente a los socios las convierte en organizaciones de vínculo cerrado. Sin embargo en el alcance práctico, estas cooperativas se categorizan en COAC cerradas cuando sus socios pertenecen a un gremio, asociación o actividad específica (por ejemplo, cooperativas que atienden a los maestros fiscales de una provincia, a los artesanos de una localidad, a los comerciantes de un mercado) y COAC abiertas, cuyos socios son personas que pueden acceder libremente a la cooperativa. De cualquier manera, las COAC que son reguladas por la DNC, son aquellas formadas y cuyos servicios se prestan a socios y no a terceras personas.

Las relaciones de este tipo de COAC con sus asociados:

*Son más directas, personales y en la mayoría de casos, la incidencia política y los servicios se extienden a toda la base social. Estas organizaciones dependen de los asociados y su dinámica para su supervivencia y funcionamiento. Los aportes hacia la construcción de estas organizaciones (...) están a cargo de personas no muy calificadas profesionalmente y con niveles medios de formación de lo administrativo (...). Sobresale, eso sí, un liderazgo comprometido con la causa social que marca características organizacionales (...) enfocadas en función de sus bases, ya que se mantiene concordancia entre los objetivos y fines, y el quehacer organizacional.*³¹

Lo cual permite que tengan mayor incidencia en el desarrollo local.

Las COAC de este tipo, deben asignar recursos de sus operaciones para previsión y asistencia social y para educación cooperativa, impulsando el crecimiento de la doctrina al interior de las localidades.

En cuanto al tamaño estas COAC, por mandato del Reglamento de la Ley de Cooperativas (Artículo 6): “*se formarán con mínimo once personas naturales o naturales y jurídicas, o con tres personas jurídicas solamente*” y la DNC ha determinado un monto mínimo de US\$ 5.000,00 para iniciar sus actividades. Para constituir una cooperativa (Artículo 7):

Se deberá realizar previamente una Asamblea General a la que concurrirán las personas interesadas en ella, bajo el asesoramiento de un difusor o experto en doctrina cooperativa, que hará conocer a los asistentes las ventajas del sistema cooperativo y las conveniencias y posibilidades de organizar la cooperativa. En esta

³⁰ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). *Op. Cit.* p. 28.

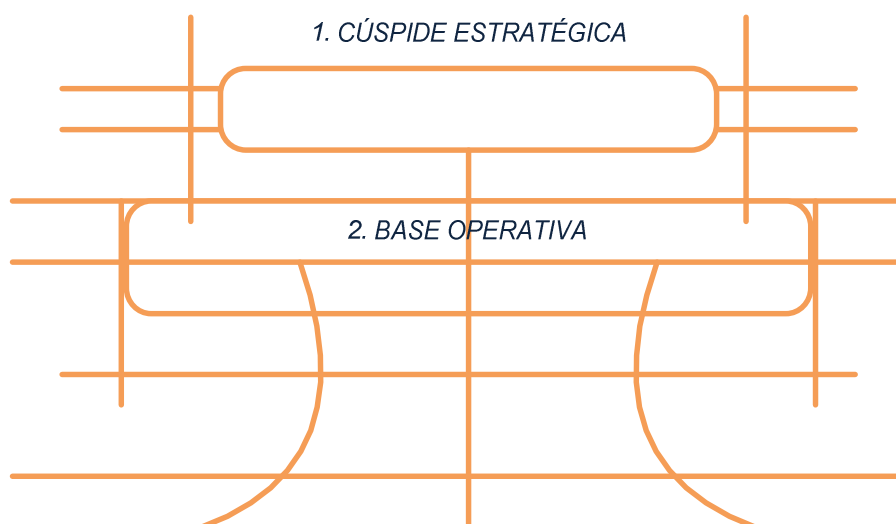
³¹ *Ibidem.* p. 28.

Asamblea se estudiará todos los problemas y aspectos relacionados con la organización, y si la mayoría estimare conveniente formar la cooperativa, se designará un Directorio Provisional, compuesto por un Presidente, tres Vocales, Secretario y Tesorero, que se encargará de formular o hacer redactar el estatuto, de solicitar su tramitación y de obtener la aprobación legal.

El asesor cooperativo pertenece a la DNC y el asesoramiento tiene un tiempo de duración de tres días.

La estructura orgánica en este tipo de organizaciones tiene “dos componentes fundamentales: la cúspide estratégica o administración superior representada por el Consejo de Administración y la Gerencia General, y la base operativa que se encuentra constituida por los funcionarios que realizan el trabajo básico”³². Su estructura es la siguiente:

GRÁFICO N°2: PARTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN RELACIÓN TRIANGULAR COOPERATIVA - ASOCIADO - ENTORNO



Fuente: SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2005). [<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm>]. **Análisis Crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)**. Cali, Colombia. Recuperado el 15 de mayo del 2008. p. 28.

Elaborado por: SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2005).

De acuerdo a la Ley de Cooperativas y su Reglamento, el gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, tal como se indica en el siguiente cuadro:

³² *Ibíd.* p. 28.

**CUADRO N°9: COAC REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS
(DNC): INSTANCIAS ORGANIZATIVAS Y NIVEL JERÁRQUICO**

JERARQUÍA E INSTANCIAS ORGANIZATIVAS	DIRECCIÓN	CONTROL	EJECUCIÓN	ASESORÍAS STAFF
	ASAMBLEA GENERAL – CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	CONSEJO DE VIGILANCIA	GERENCIA GENERAL	COMITÉS ESPECIALES, STAFF DE APOYO

Fuente: LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

La Asamblea General es la máxima autoridad de la COAC, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. El voto en las Asambleas generales no podrá delegarse, excepto en el caso de las cooperativas numerosas o socios que vivan en lugares distantes del domicilio y la cooperativa (cuando una cooperativa tenga más de doscientos socios, se podrá realizar las Asambleas Generales por medio de delegados distritales, barriales o parroquiales).

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve. El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la COAC y de la Asamblea General. Entre las funciones del Consejo de Administración se encuentra la selección del Gerente.

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa. El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la COAC.

Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos consejos, de entre sus miembros.

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable.

Las comisiones especiales pueden ser designadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración; pero en todas las cooperativas habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales. De acuerdo a una necesidad funcional y aunque en la Ley de Cooperativas no se contempla, las COAC cuentan además con el Comité de Crédito, conformado por el Gerente, quien lo preside y dos empleados de la COAC.

A medida que las COAC crecen, surgen en su estructura nuevas áreas funcionales, principalmente de apoyo (sistemas y contabilidad generalmente).

1.1.6.2 Características Organizacionales de las COAC Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

Las COAC que son reguladas por la SBS, denominadas por Ley como “Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público” son aquellas que, de acuerdo al Reglamento de Ley que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la SBS (Artículo 1):

Realizan intermediación financiera con el público, captando recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, o reciben aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

Se trata entonces de COAC abiertas, que prestan servicios a terceros no asociados.

Para su constitución y funcionamiento (Artículo 5), las COAC deberán estar integradas en todo tiempo, por al menos cincuenta personas naturales mayores de edad o personas jurídicas de derecho privado. La disminución del número de socios será causal de liquidación forzosa. El monto mínimo para constituir una COAC es de US\$ 10.000.000,00 en activos. En cuanto una entidad cooperativa controlada por la DNC alcanza el monto de activos indicado debe iniciar automáticamente el proceso de ajuste al sistema de control, para lo cual cuenta con el asesoramiento de la SBS, normalmente este proceso dura entre a uno a dos años. Es decir, las COAC reguladas por la DNC, en función de su crecimiento organizacional se pueden convertir en cooperativas financieras.

La evolución de las COAC, de cerradas o controladas por la DNC a abiertas o reguladas por la SBS:

Se caracteriza por el inicio del divorcio de la relación triangular cooperativa-asociado-entorno. (y el surgimiento) de relaciones (...) bastante marcadas en lo local, regional y nacional. En cierto modo (las COAC abiertas) tienen la tendencia a funcionar como un intermediario financiero más del mercado.³³ Paréntesis fuera de texto.

La gestión de estas organizaciones, por su tamaño, ha representado la implementación de parámetros de conducción cuantitativos y cualitativos diferentes a los aplicados a las COAC controladas por la DNC, los mismos que se suscriben en la Ley.

El cambio principal es la atención no solo a socios, sino a terceros, llamados clientes. El siguiente comentario del Lcdo. Rodrigo Vásquez, representante de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) en el Ecuador nos da una idea al respecto:

³³ Ibídem. p. 28.

Este cambio (de prestación de servicios de socios, a socios y terceros) corresponde a las denominadas cooperativas financieras. Esto no es un hecho intrascendente y sin importancia, en realidad refleja un nuevo concepto introducido en el medio cooperativo por la llamada administración moderna. El término socio, implica todo un desarrollo conceptual de participación, cogobierno y coadministración (...), el socio participa a plenitud, tiene que realizar aportes económicos y de trabajo, tiene voz y voto, participa de los resultados y los rendimientos del proceso, sean positivos o negativos. El cliente es el usuario de los servicios de una empresa, su participación es mínima, ellos son receptores o compradores de un producto o servicio. En los nuevos tiempos (...) los clientes han visto mejorar su nivel y son consultados (...) desde una perspectiva de fidelizarlos para que sigan frecuentando nuestros locales, pero desde la perspectiva de los objetivos institucionales las cooperativas, que se enfocan en los socios, el concepto cooperativo rechaza la utilización o explotación de las necesidades de sus usuarios como mecanismo de rentabilidad. Las personas se asocian porque buscan sistemas novedosos para realizar transacciones entre ellos, para la obtención de beneficios compartidos, es el llamado acto cooperativo entre socios, muy diferente del acto mercantil realizado con clientes. Este nuevo modelo cooperativo de clientes se diferencia casi en nada de las sociedades anónimas o limitadas.³⁴ Paréntesis fuera de texto.

En base a esta aclaración se puede aseverar que la prioridad en las COAC reguladas por la SBS es la dotación de servicios a clientes “sin crear una real conciencia de la filosofía cooperativa y presenta niveles de tergiversación en su carácter de organizaciones sociales”.³⁵

Otro cambio que argumenta la anterior afirmación y que afecta a la distribución de las reservas, como se explicará más adelante, es que de acuerdo a la Ley que las regula (Artículo 74, literal a) “se prohíbe (...) que las cooperativas presten servicios sociales no financieros bajo cualquier modalidad”. Aclarando que (Artículo 82):

Los servicios de carácter no financiero que se encuentren prestando las cooperativas, como son: servicio médico y dental, comisariato, farmacia, funerarias, mortuoria, guardería, entre otros, se podrán continuar prestando directamente o a través de terceros, siempre y cuando se financien con los excedentes generados en el ejercicio económico, previa decisión y aprobación de la Asamblea General.

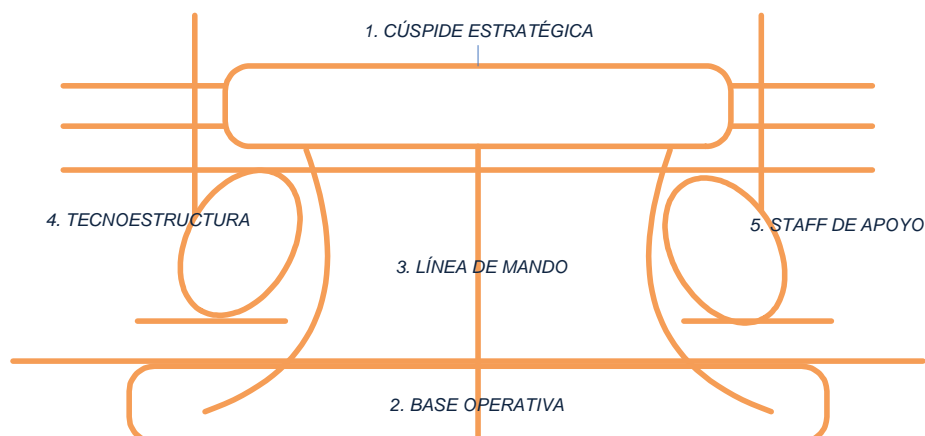
La prestación de servicios es opcional, eliminándose los fondos obligatorios para educación cooperativa y previsión social.

A continuación se explica el funcionamiento de la estructura orgánica de las COAC reguladas:

³⁴ VÁSQUEZ, Rodrigo. (2004). *¿Clientes o socios?* Quito, Ecuador: Revista Cooperativa. No. 33. Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. p. 22.

³⁵ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). *Op. Cit.* p. 29.

GRÁFICO N°3: PARTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVAS FINANCIERAS



Fuente: SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2005). [<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm>]. **Análisis Crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)**. Cali, Colombia. Recuperado el 15 de mayo del 2008. p. 28.

Elaborado por: SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2005).

A medida que se obtiene un crecimiento organizacional en niveles ascendentes y constantes, aparecen nuevas características organizacionales. Prueba de ello, fue la aparición de tipos de personal de staff, que por sus mismas dinámicas no tienen poder formal en las líneas de mando de la organización, pero que desde lo informal ganan niveles de incidencia por sus conocimientos técnicos y habilidades desarrolladas. Es así como (...) empieza el proceso de cambiar los asesores cooperativos con perfil organizativo/social, por los asesores profesionales con perfil técnico/gerencial (...) se estructura una instancia organizativa que recoge personal de staff denominada tecnoestructura, que ha estado conformada por analistas que diseñaron los sistemas de planificación formal, control de trabajo y sistemas de información, entre otros. En segundo orden aparece la estructuración staff de apoyo (...) compuesta por personas de perfil técnico/financiero con diferentes áreas de conocimientos o de especializaciones profesionales. Estas unidades de apoyo profesionalizaron el manejo del negocio financiero y sus elementos inherentes al mismo (consejerías jurídicas, relaciones públicas, inversiones, etc.).³⁶

Según el Reglamento de Ley que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la SBS, el gobierno, administración, contraloría y fiscalización de las COAC (Título III) se hará a través de la Asamblea General, de la Gerencia General, del Consejo de Administración, de las Auditorías Internas y Externas y del Comité de Crédito, como puede observarse en el siguiente cuadro:

³⁶ *Ibíd.* p. 29.

CUADRO N° 10: COAC REGULADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS): INSTANCIAS ORGANIZATIVAS Y NIVEL JERÁRQUICO

JERARQUÍA E INSTANCIAS ORGANIZATIVAS	DIRECCIÓN	CONTROL	EJECUCIÓN	ASESORÍAS STAFF
	ASAMBLEA GENERAL – CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	AUDITORÍAS INTERNAS Y EXTERNAS	GERENCIA GENERAL	COMITÉS ESPECIALES, STAFF DE APOYO

Fuente: LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos los órganos internos y los socios, podrá ser de socios o representantes, pero una vez superados los doscientos socios obligatoriamente será de representantes, en un número no menor de treinta ni mayor de cincuenta. Las decisiones se tomarán por mayoría simple de votos. Las asambleas generales de socios o de representantes son de carácter ordinario y extraordinario. Las asambleas generales ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los 90 días posteriores al cierre de cada ejercicio económico anual.

El Consejo de Administración es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Al menos dos de los vocales del Consejo de Administración deberán tener título profesional y académico de tercer o cuarto nivel, otorgado en el país o en el extranjero en administración, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o derecho, registrado en el CONESUP, o haber aprobado un programa de al menos dos años en capacitación especializada en gestión financiera cooperativa, certificado por un centro de educación superior reconocido en el país.

De acuerdo a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Artículos 84, 85, 87) toda institución del sistema financiero, tendrá un auditor interno y un auditor externo, calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por la SBS. El auditor interno velará porque las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a la Ley, al Estatuto, a los reglamentos internos, a la técnica bancaria y a los principios contables aceptados por la SBS. Además son responsabilidades propias del auditor interno vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas de control interno; velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas, del Directorio y de la Superintendencia; y, suscribir los estados financieros, conjuntamente con el representante legal y el contador general.

El auditor externo, que puede ser una persona natural o jurídica, será designado para períodos de un año y podrá ser designado sucesivamente. Además de lo dispuesto en otras leyes y en las instrucciones que imparta la SBS, el auditor externo debe dar sus informes sobre el funcionamiento financiero, sobre la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, la estructura y procedimientos administrativos de la institución auditada y evaluarlos y dar su opinión sobre las operaciones y procedimientos, asegurando que éstos se ajustan a las disposiciones

legales, estatutarias, reglamentos internos y a las instrucciones que para el efecto imparta la SBS; proporcionar la información pormenorizada de las inversiones en acciones que la institución financiera mantenga en otras empresas, tanto en el país como en el exterior y opinar sobre el cumplimiento de las medidas correctivas que hubiesen sido recomendadas en los informes anteriores.

El Comité de Crédito está integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el Gerente General de la Cooperativa quien lo presidirá. La función de este comité es resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el Consejo de Administración en el reglamento de crédito.

El Gerente es el representante legal de la COAC y para ser nombrado como tal se requiere tener título profesional y académico mínimo de tercer nivel (...) otorgado en el país o en el extranjero, en administración, economía y finanzas, debidamente acreditado en el CONESUP, y tener experiencia mínima de cuatro años sea como administrador, director o responsable de áreas de negocios de cooperativas u otras instituciones financieras.

1.1.7 Tratamiento Financiero en las COAC

De acuerdo a la normativa actual, las COAC reguladas por la SBS son analizadas en términos financieros similares a los Bancos Privados: están sujetas a las normas contables establecidas por el Catálogo Único de Cuentas emitido por la SBS y a cumplir criterios estrictos de calificación de cartera y de estimación de provisiones por valuación de activos. Deben contar con un auditor interno y externo y con la calificación de riesgo realizada por una agencia especializada, ambos aprobados por la SBS.

En el caso de las COAC reguladas por la DNC, esta Entidad tiene la atribución de fiscalizar y examinar la contabilidad de todas las cooperativas y de integración del movimiento trimestralmente, a través de auditores calificados por la misma. Al momento la DNC está desarrollando un plan único de cuentas. En términos generales, las cooperativas con perspectivas de crecimiento se están acoplando a las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la SBS. Pese a no ser obligatorias las calificaciones de riesgo, las COAC lo hacen como una estrategia de marketing.

En cuanto a la repartición de excedentes (que son el producto del resultado operacional al cierre de un ejercicio contable, excluyendo todas las inversiones que en el cumplimiento de sus objetivos las COAC tienen la obligación de hacer) la Ley de Cooperativas (Artículo 61) precisa que se distribuirán obligatoriamente los excedentes entre los socios, después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico. Dicha distribución se realizará en proporción a las

operaciones o el trabajo efectuado por los socios en la cooperativa y con las deducciones que establece el Reglamento General. Este Reglamento (Artículos 55 y 56) precisa que antes de repartir los excedentes, se deducirá del beneficio bruto los gastos de administración de la cooperativa, los de amortización de deudas, maquinarias y muebles, en general, y los intereses de los certificados de aportación. Hechas estas deducciones, cuando menos el 20% de los excedentes netos de la cooperativa se destinará a incrementar el fondo irrepartible de reserva, hasta igualar el monto de capital social y, una vez obtenida esta igualación, el incremento del Fondo de Reserva se hará indefinidamente, por lo menos con el 10% de tales excedentes. Otro 5% de los mismos se destinará a fines de educación, un 5% más para previsión y asistencia, al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios, que no tengan, según el estatuto, un destino específico.

La Asamblea General de cualquier Cooperativa (Artículo 59) puede resolver que no se pague a los socios los intereses, los excedentes o ambas cosas, durante un lapso, con el fin de capitalizar a la institución (capitalización vía excedentes). Pero la cooperativa deberá entregar a los socios el equivalente de tales intereses o excedentes, en certificados de aportación, previas las deducciones establecidas.

De acuerdo al Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la SBS (Artículo 42), las COAC amparadas por esta Ley deberán destinar al menos el 40% de sus excedentes anuales para constituir un fondo de reserva legal irrepartible y no asignable a ningún otro destino patrimonial. Efectuadas las deducciones obligatorias, la Asamblea General resolverá sobre la distribución de los excedentes entre los socios (no se incluye a los clientes) y se prohíbe que las cooperativas presten servicios sociales no financieros bajo cualquier modalidad.

1.1.8 Productos y Servicios Ofertados por las COAC

Las COAC, de acuerdo al Art.92 de la Ley de Cooperativas, son aquellas *“que hacen préstamos a sus socios”*, y para hacerlo reciben captaciones o ahorros. Su función principal es la intermediación entre los agentes excedentarios que tienen recursos hacia los agentes deficitarios que los necesitan.

Sin embargo, las COAC que prestan sus servicios en ámbitos locales, en los cuales proliferan las “unidades empresariales de baja capitalización” denominadas como pequeñas y microempresas, ofrecen servicios financieros más amplios que incluyen el ahorro y otras opciones de financiamiento, y servicios de apoyo tales como: capacitación y asistencia técnica, la promoción de su asociatividad, entre otros. Estos nuevos servicios además se convierten en elementos diferenciadores respecto a la competencia.

GRÁFICO N°4: PRODUCTOS DE LAS COAC



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Las COAC ofertan servicios “del patrimonio”, “del activo” y “del pasivo”. Esta clasificación obedece a un criterio contable, que corresponde a las cuentas del Balance General de las COAC.

- **Pertenecen a las cuentas del patrimonio**, los certificados de aportación que adquieren los socios, y lo que les da el carácter de dueños de la COAC,
- **Pertenecen a las cuentas del pasivo**, aquello que no le pertenece a la cooperativa. Se inscriben en esta cuenta los ahorros de los socios, que pueden ser a la vista o a plazo fijo.
- **Pertenecen a las cuentas del activo** los créditos que otorga la cooperativa.

Las cuentas de patrimonio más las cuentas del pasivo permiten financiar las cuentas del activo, dicho de otra manera, el dinero que capta la COAC por certificados de aportación y ahorros, permite “fondar” a la COAC para entregar créditos.

A continuación se describen los principales servicios financieros que prestan las COAC reguladas por la SBS y aquellas controladas por la DNC, clasificados de acuerdo al criterio anteriormente indicado:

CUADRO N°11: S SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

SERVICIOS DEL PATRIMONIO DE ACUERDO A LAS DISPOSICIONES DE LA SBS	SERVICIOS DEL PASIVO	SERVICIOS DEL ACTIVO DE ACUERDO A LA HOMOLOGACION BCE-SBS/TABLAS 36-6: CREDITO POR DESTINO FINANCIERO
<p>CERTIFICADOS DE APORTACIÓN OBLIGATORIOS: serán los entregados por los socios al momento de la constitución de una cooperativa; los que la asamblea general de socios establezca; y, los dispuestos por la SBS. Los aportes que estos certificados representan serán entregados a los socios al momento de la liquidación de la cooperativa.</p> <p>CERTIFICADOS DE APORTACIÓN COMUNES: certificados de aportación que la Asamblea General de socios o representantes decide registrar a favor de los socios. Pueden ser retirados en cualquier tiempo (no forman parte del patrimonio técnico constituido).</p>	<p>CUENTAS DE AHORRO A LA VISTA: son aquellas en las que su titular o su representante legal, a cuya orden figure la cuenta pueden efectuar depósitos y extracciones tantas veces lo deseen.</p> <p>CUENTAS DE AHORRO A PLAZO FIJO: son aquellas en las que su titular, su representante o la persona a cuya orden figure la cuenta, se obliga a cumplir fielmente lo establecido en un Contrato que será firmado con el socio ahorrista, en el que se especificarán los plazos, intereses y otras modalidades necesarias para la operación.</p> <p>CUENTAS DE AHORRO PROGRAMADO: son aquellas en las que su titular, se obliga a cumplir con las condiciones establecidas para depositar permanentemente con el fin de destinar su ahorro a actividades específicas. Se pactará el tiempo y el interés (ejemplo: ahorro programado para jubilación, estudios de los hijos, vacaciones)</p> <p>ENCAJE O AHORRO OBLIGATORIO: Aquella fracción del total de los depósitos recibidos por las cooperativas, con el fin de poder responder a los retiros de dinero que realicen los depositantes o a cualquier contingencia imprevista.</p>	<p>CREDITO PARA:</p> <p>“CAPITAL DE TRABAJO: <i>Constituye el financiamiento de actividades generalmente de corto plazo, que forman parte del activo corriente o del activo circulante necesarios para el normal funcionamiento de la Empresa. Ejemplo: compra de materia prima e insumos, compra de bienes para la reventa, mano de obra, gastos de administración, etc.</i></p> <p>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES: <i>Son bienes tangibles, cuya característica principal es la depreciación en el tiempo. Ejemplo: compra de edificios, maquinaria, instalaciones, vehículos para trabajo, etc.</i></p> <p>ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES: <i>Son activos intangibles o inmateriales aquellos que no son cuantificables físicamente, cuya vida es superior a un año. Ejemplos: patentes, marcas, derechos de autor, etc.</i></p> <p>REESTRUCTURACION DE PASIVOS Y PAGO DE OBLIGACIONES: <i>Son aquellos préstamos de carácter productivo (comerciales y empresariales), destinados al pago de pasivos existentes. Ejemplo: pago de cuentas pendientes por pagar, pago a instituciones financieras (solicita un crédito para liquidar otro)</i></p> <p>MICROCREDITO DE CONSUMO: <i>Son todos los microcréditos destinados a financiar la adquisición de bienes o servicios no relacionados con la actividad productiva del microempresario, pero que por la fuente de repago son clasificados como microcrédito.</i></p> <p>MICROCREDITO DE VIVIENDA: <i>Son todos los microcréditos destinados a financiar la compra, remodelación o construcción de vivienda del microempresario, que no están caucionados con garantía hipotecaria, pero por la fuente de repago son clasificados como microcrédito</i></p> <p>OTROS: <i>Aquí se registrarán los créditos destinados a actividades productivas (comerciales o microempresariales), que no se encuentren en las categorías antes mencionadas”.</i></p>

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (SBS). (20 de agosto 2008). [www.superban.org]. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE). (24 de noviembre 2010). [www.bce.fin.ec].

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Además de los servicios anteriormente indicados, las COAC han diversificado su cartera de servicios, ofertando otros servicios financieros. Los más importantes son los siguientes:

CUADRO N° 12: OTROS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

- CERTIFICADOS DE CUENTA
- COPIA DE DOCUMENTOS
- TRANSFERENCIAS DESDE Y AL EXTERIOR
- CAJEROS AUTOMÁTICOS – BANCA EN RED
- BANCA EN LÍNEA (PARA CONSULTAS EN CAJEROS Y PÁGINAS WEB)
- BANCA TELEFÓNICA Y CELULAR (CONSULTAS A TRAVÉS DE TELÉFONOS CONVENCIONALES Y CELULARES)
- CONSULTAS AL BURÓ DE CRÉDITO
- PAGO DE SERVICIOS (LUZ, AGUA, TELÉFONO, CABLE, IMPUESTOS, MONTEPIÓ, APORTES PATRONALES, ENTRE OTROS)
- CARTAS DE GARANTÍA PARA CONSTRUCTORES
- PAGO DE ROLES DE PAGO
- COBRANZAS
- TARJETAS DE DÉBITO, CON LAS CUALES SE PUEDE PAGAR EN LOCALES COMERCIALES
- PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

Fuente: Entrevistas con los gerentes de las COAC socias de la UCACNOR. Investigación en las páginas web de las Entidades controladas por la SBS.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Las COAC pueden prestar servicios no financieros, direccionados al mejoramiento de la educación y salud de sus socios. A continuación se enlistan varios servicios:

CUADRO N° 13: SERVICIOS NO FINANCIEROS OFRECIDOS POR LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

- SEGUROS (MÉDICO, PARA ACCIDENTES, PARA MUERTE)
- SERVICIO MÉDICO Y ODONTOLÓGICO
- CONVENIOS CON LOCALES COMERCIALES PARA DESCUENTOS
- BECAS ESTUDIANTILES
- PARTICIPACIÓN Y APOORTE PARA EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES
- CAPACITACIÓN EN: MICROEMPRESA, SALUD, NUTRICIÓN
- SORTEOS DE VIVIENDAS, AUTOMÓVILES, ELECTRODOMÉSTICOS
- ENTREGA DE ÚTILES ESCOLARES A LAS ESCUELAS DE LA LOCALIDAD
- APOORTE A ZONAS AFECTADAS POR PROBLEMAS NATURALES
- APOORTE A LA COMUNIDAD: MEJORAMIENTO DE PARQUES, CANCHAS

Fuente: Entrevistas con los gerentes de las COAC socias de la UCACNOR. Investigación en las páginas web de las Entidades controladas por la SBS.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Cada uno de los servicios descritos es presentado a los socios bajo diferentes nombres, características y condiciones, de acuerdo a las políticas de cada institución.

1.2 PRECISIONES EN TORNO AL SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

Se entiende como sistema de gestión al “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que actúan entre sí de manera coordinada para dirigir y controlar una organización”.³⁷

Como se mencionó en el Apartado No. 1.1.1, desde el punto de vista organizacional:

*Las COAC son organizaciones financieras (...) compuestas por un sistema gerencial cuya función principal es la dirección de las actividades organizacionales y el logro de las metas; por los fines y objetivos organizacionales que cohesionan la acción del grupo de personas versus los resultados; por la estructura organizacional; por políticas, recursos e instrumentos y factor humano que interactúan en interdependencia de la organización con su ambiente y entorno.*³⁸

Al tratarse de empresas en las COAC se ha homogeneizado:

*Un concepto organizacional que adecúa los principios y valores cooperativos al pragmatismo empresarial y la gestión organizacional es un problema de personas, en algunos casos de pequeños grupos, y no de dirección o actividades fundamentadas en procesos colectivos o democráticos.*³⁹

Como en otras organizaciones privadas y estatales, en general, las COAC se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Esta visión departamentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a:

- *El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.*
- *La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.*

³⁷ VALLEJO, Pablo. (2006). **Apuntes del Curso de Fundamentos sobre calidad, productividad y competitividad.** Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Maestría en Administración de Empresas. Mención en Gerencia de Calidad, Productividad y Competitividad. p. 9.

³⁸ SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). **Op. Cit.** p. 13.

³⁹ *Ibidem.* p. IV.

- *Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...)*
- *Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.*

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).⁴⁰

Y ofrecen posibilidades verdaderas para que las COAC puedan avanzar en un contexto cambiante y paliar la presencia en el mercado de empresas con nuevas y eficientes estructuras de organización.

Históricamente, para llegar al sistema de gestión fundamentado en procesos, se han desarrollado importantes teorías, que se explican a continuación.

1.2.1 Administración por Objetivos – APO

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo creado por Peter F. Drucker, quien en 1954 publicó el libro *The Practice Of Management* en el cual la caracterizó por primera vez.

La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación,

⁴⁰ REY PETEIRO, Domingo. (22 de marzo del 2009). [<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>]. **Gestión por procesos y modelado de procesos - Bureau Veritas.**

*descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.*⁴¹

Adicionalmente se presentaba el fenómeno, denominado por Drucker como “la trampa de la actividad”, refiriéndose a que muy a menudo las empresas, incluidos los niveles directivos y operativos dedicaban una gran parte de su esfuerzo en el cumplimiento de actividades rutinarias lo cual les llevaban a alejarse del objetivo general de la organización, el seguimiento y control total lo realizaba únicamente el nivel directivo.

Esta situación dio origen a la APO, filosofía de administración de empresas, probada durante el tiempo, definida como un proceso que conlleva aspectos esenciales como la planificación, el seguimiento y control; en el cual la parte directiva, gerencial y subordinados definen:

- Los objetivos estratégicos de una organización, en los cuales se consideren las metas y los indicadores clave, para cada una de las áreas claves.
- Las estrategias que se aplicarán para conseguir las metas planteadas.
- Los mecanismos de seguimiento periódico a las tareas cumplidas y de manera especial a los resultados obtenidos.
- La realización de la evaluación del personal participante en el desarrollo de estas actividades.

En este proceso de definiciones deben participar, tanto el nivel directivo como el operativo y muchas de las definiciones corresponderán a consensos.

Esta idea pragmática de descentralización de la autoridad y de las decisiones que esta pueda permitir, desembocó, como ya se mencionó, en la definición de objetivos claves para cada una de las áreas importantes, en la libertad de definir el camino para alcanzar los resultados planteados. “Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo”.⁴²

De manera esquemática el APO responde a los siguientes principios.

- *Conexión en cascada de las metas y objetivos de la organización,*
- *Objetivos específicos para cada miembro,*

⁴¹ LÓPEZ, Carlos. (13 de mayo de 2008). [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm>]. **La administración por objetivos.**

⁴² *Ibíd.* p. 5.

- *Toma de decisiones participativa,*
- *Período de tiempo explícito, y*
- *La evaluación de desempeño y provisión de retroalimentación.*⁴³

Considerando la criticidad en la definición de los diferentes objetivos de la organización en los diversos niveles, se introdujo la herramienta complementaria para la validación de dichos objetivos, conocida como metodología SMART que considera varios factores que definen de manera completa un objetivo, desde su especificidad hasta la determinación de si éste es realista. A continuación se listan las características de un objetivo consideradas en la metodología SMART:

- *Specific --> Específico. La definición debe ser precisa, no debe dejar cabida a la interpretación.*
- *Measurable --> Medible. Debe permitir la medición de su tendencia, característica importante que proveerá orientación a las personas que lo usan.*
- *Achievable --> Factible. Que sea factible de alcanzar bajo las condiciones actuales de la empresa y del entorno.*
- *Realistic) --> Realista. Que lo planteado no obedezca simplemente a sueños de los formulantes.*
- *Time - Bound) --> Especificado en el tiempo. Debe tener un límite de tiempo especificado, el plazo en el cual se desea conseguir algo.*⁴⁴

*En los años 90, Peter Drucker puso la significancia de este método de gestión de la organización en perspectiva, cuando dijo: Es apenas otra herramienta. No es la gran cura para la ineficacia de la gestión... La Gerencia por Objetivos trabaja si usted sabe los objetivos, el 90% del tiempo que usted no lo hace.*⁴⁵

1.2.2 La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor

*Este concepto fue desarrollado por Michael Porter, en la década de los 80, a través de su publicación "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", representa un modelo mediante el cual las organizaciones pueden identificar fuentes de generación de valor para sus clientes y establecer ventajas competitivas en el mercado.*⁴⁶

De manera inmediata a la publicación de este libro, la cadena de valor:

Se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos (...)

⁴³ DRUCKER, Peter. **Op. Cit.** p. 11.

⁴⁴ VALLEJO, Pablo. (2006). **Op. Cit.** p. 17.

⁴⁵ 12IMAGE, GERENCIA POR OBJETIVOS SMART. (9 de mayo de 2008). [http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html].

⁴⁶ FRIGO, Edgardo. (15 de mayo de 2008). [<http://www.forodeseguridad.com/>]. **La Cadena de Valor.**

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor valor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional).⁴⁷

Porter identifica la estructura de una empresa genérica, la cual se compone de nueve actividades, cinco Principales o Primarias y cuatro Secundarias o de Apoyo.

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

- *Logística de entrada: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.*
- *Operaciones (producción): actividades que crean valor al transformar la materia prima en el producto final.*
- *Logística de salida: almacenamiento de los productos terminados, atención de pedidos y distribución del producto al consumidor.*
- *Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto, publicidad, promoción, ventas, entre otros.*
- *Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Soporte al cliente, reparación, garantías, entre otros.*

Las actividades secundarias, conocidas como actividades de apoyo facilitan la ejecución de las actividades primarias. Se dividen en:

- *Infraestructura de la organización: Incluye la gerencia general, planificación, finanzas, gerencia de calidad, entre otros.*
- *Dirección de recursos humanos: considera las actividades de búsqueda y contratación, educación y motivación del personal (retención y remuneración).*
- *Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología, por ejemplo automatización de procesos.*
- *Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.*

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.⁴⁸

⁴⁷ PORTER, Michael. (9 de mayo de 2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor]. **Estrategia y Ventaja Competitiva.**

⁴⁸ Ibídem.

GRÁFICO N°5: LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER



Fuente: PORTER, Michael. (9 de mayo de 2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor].

Estrategia y Ventaja Competitiva. La Cadena de Valor.

Elaborado por: PORTER, Michael.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. (...) El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. (...)

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.⁴⁹

1.2.2.1 Factores Conductores de Costos

Un factor importante en la aplicación de esta herramienta es la determinación de los costos que conllevan las actividades consideradas en la cadena de valor, esta actividad de costeo debe realizarse luego de determinada la cadena.

⁴⁹ NIETO, Esmeralda. (9 de mayo del 2008). [<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>].
La Cadena de Valor.

Porter identificó 10 factores conductores de costos relacionados con las actividades de la cadena de valor, estos son:

1. **Las economías a escala.** A mayor producción los costos por artículo producido son menores.
2. **El aprendizaje.** La estructuración de las actividades que agregan valor al producto o servicio final, establecen un proceso de aprendizaje de los temas sustanciales de la empresa, el cual puede fácilmente ser socializado en el grupo de colaboradores.
3. **La utilización de la capacidad instalada.** La aplicación de medidas para optimizar el factor de ocupación de las instalaciones conlleva costos como por ejemplo: de análisis y operativos.
4. **Mecanismos de articulación entre actividades.** Los eslabones, se verá más adelante, en si son procesos diseñados para relacionar las diferentes actividades de la cadena, por ende utilizarán recursos que involucrarán ciertos costos.
5. **Correlaciones entre las unidades de negocio.** Medios necesarios para establecer la relación entre las diferentes áreas (necesidad de recursos: tecnológicos, etc.).
6. **Grado de integración vertical.** Costos incurridos en la definición e implementación del grado de integración de la cadena de valor de la empresa con la de sus proveedores y distribuidores.
7. **Sincronización de la entrada al mercado.** Actividades necesarias para que el ingreso de la institución (producto o servicio) sea armónico.
8. **Política estratégica empresarial orientada a costos o a la diferenciación.** Necesidad de recursos para el desarrollo de las estrategias de una organización.
9. **Ubicación geográfica.** Gastos incurridos en la movilización del producto o del servicio (distribución, movilización).
10. **Factores institucionales.** (Regulación, actividad sindical, impuestos, etc.). La adaptación de las actividades a realizar para que los productos cumplan con las obligaciones de las fuentes en mención.⁵⁰

A través del análisis y optimización en la ejecución de las actividades realizadas, considerando los factores identificados por Porter (de ser aplicables), se pueden reducir los costos, proceso que se transforma en un aspecto más para establecer ventajas competitivas en el mercado, a este aspecto se lo conoce como ventaja en costos. Por ejemplo, el factor de la ubicación geográfica de la matriz desde la cual deba trasladarse una sucursal móvil de una COAC, para otorgar créditos y se receptor ahorros, in situ, se transformará en una ventaja competitiva si se logra optimizar el proceso de movilización para la prestación del servicio y establecer costos inferiores a la competencia; para este ejemplo, en las actividades de captación y colocación, que forman parte de la cadena de valor de la COAC, se ha realizado la generación de una ventaja competitiva en costos.

En conclusión, la tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de

⁵⁰ PORTER, Michael. (9 de mayo de 2008). [http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html]. **Métodos de Evaluación de Porter.**

referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

1.2.2.2 Eslabones de Valor

Un aspecto fundamental en el cual las empresas con frecuencia fallan o dedican poca atención es la definición de la forma de interrelación entre las actividades identificadas en su cadena de valor, no solamente en la relación entre las actividades principales, sino con relevancia, entre éstas y las de apoyo. El principal aspecto generador del problema en análisis se produce cuando las áreas, encargadas de las actividades identificadas en la cadena de valor, *“actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa”*.⁵¹ Así, (por ejemplo) el Departamento de Operaciones de una entidad financiera, puede tomarse mucho tiempo en revisar la documentación de un socio que requiera crédito, mientras tanto el socio espera y el Departamento de Crédito se frustra.

*Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización (reducción de los insumos utilizados en el proceso de interrelación) y coordinación (estructuración de las acciones necesarias para la entrega del producto, considerando características de oportunidad y calidad). Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general (...) La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente.*⁵²

Como un ejemplo de la definición de los eslabones de interrelación, se puede mencionar la aplicación de la filosofía Justo a Tiempo (JIT) en la industria automotriz argentina, de manera específica en la empresa FORD, los proveedores de ciertas partes constitutivas de un vehículo, entregaban sus insumos directamente desde sus camiones, en puntos estratégicos de la línea de fábrica, consecuentemente, FORD no necesita de espacio físico para mantener inventario, medios de movilización de estas partes desde los transportes de entrega hacia las bodegas, seguridad para cuidar estos elementos, entre otros, lo cual repercute directamente en costos menores.

Los eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción; mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

⁵¹ OSORIO, Gustavo. (9 de mayo del 2008). [<http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc>]. **La Cadena de Valor.**

⁵² NIETO, Esmeralda. (9 de mayo del 2008). [<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>]. **La Cadena de Valor.**

- *La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.*
- *Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.*
- *Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.*

Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los criterios indicados anteriormente (...). La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.⁵³

1.2.2.3 Globalización de la Cadena de Valor

El alcance de la concepción de la cadena de valor ha evolucionado en el contexto global, extendiéndose más allá de las fronteras de una organización individual; la fabricación de un cierto producto involucra varias instancias: desde la producción de las materias primas, la fabricación del producto final, el proceso de distribución, que puede estar fuera del ámbito de la organización, hasta los puntos de distribución a los consumidores finales. Si todos estos procesos se realizan de manera sincronizada y armónica, el consumidor final obtendrá un producto de mejores prestaciones y posiblemente a un menor costo, obviamente los actores de este proceso económico tendrán sus réditos de retorno; de aquí se puede inducir la estructuración de una cadena de valor global formada por la relación armónica de las cadenas de valor de los diferentes organismos participantes en el proceso económico. De esta manera, cada vez con mayor incidencia se pueden encontrar alianzas estratégicas entre grandes empresas para lograr ventajas competitivas frente a la competencia.

Un factor que establece el éxito del acuerdo estratégico entre un grupo de instituciones, nuevamente, es la determinación precisa de los eslabones entre estos actores; es decir, los eslabones entre cada una de las cadenas de valor participantes de este proceso.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena global es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategas de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.⁵⁴

1.1.1 Planeamiento Estratégico

Desde sus inicios en la década de los años 60, el campo de planeamiento estratégico ha atravesado un proceso de evolución que ha dado lugar a numerosas variantes y adaptaciones. No

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ PORTER, Michael. (9 de mayo de 2008). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor]. **Estrategia y Ventaja Competitiva.**

obstante las numerosas versiones, es posible identificar un núcleo básico de preceptos que configuran el planeamiento estratégico.

1.2.2.4 Historia del Planeamiento Estratégico

Los antecedentes remotos de los sistemas formales de planeamiento corporativo y, en particular del planeamiento estratégico se remontan al sistema de Planning-Programming-Budgeting (PPB) o planeamiento programación-presupuestación instaurado en 1962 por el Secretario de Defensa Robert S. McNamara y que le permitió presentar el primer presupuesto quinquenal del Departamento de Defensa de los Estados Unidos al Congreso norteamericano en enero de 1963.

Históricamente, el desarrollo del planeamiento estratégico como disciplina en las ciencias administrativas se inició a comienzos de los años 60 en el contexto de la elaboración de planes corporativos para la implementación de estrategias competitivas mediante técnicas desarrolladas por las firmas consultoras McKinsey & Co. de Nueva York y del Boston Consulting Group, (BCG), empresa consultora fundada por Bruce Henderson en 1963. Estas dos firmas precursoras del campo de planeamiento estratégico desarrollaron principios y preceptos y herramientas metodológicas. Entre las herramientas desarrolladas destacaban las matrices de posicionamiento estratégico que permitían clasificar a las unidades corporativas de negocios de acuerdo a dos dimensiones: (i) su tasa potencial de crecimiento y (ii) su tasa de participación en el mercado. Ambas empresas permanecen activas en el campo hasta la fecha.

Durante la década de los años 70 se produjo el boom expansivo de la actividad de planeamiento estratégico en el mundo corporativo con el florecimiento de numerosas firmas de consultoría especializadas. En la década de los 80 el campo entró en un declive al constatarse que la excesiva proliferación de aplicaciones del método había conducido a un exceso de expectativas que no fueron satisfechas. A partir de 1990 se observa un lento rebrote de la especialidad de planeamiento estratégico corporativo en parte impulsado por los planteamientos analíticos sobre estrategias competitivas de Michael Porter.

Henry Mintzberg hace una evaluación de la dinámica de auge, declive y repunte del campo en su obra “The Rise and Fall of Strategic Planning,” publicada en 1994. Sus observaciones se centran en un diagnóstico que identifica algunas causales fundamentales de los resultados insatisfactorios observados históricamente. Mintzberg observa que en muchas de las aplicaciones, el proceso de planeamiento estratégico tendía a disminuir en lugar de aumentar el sentido de compromiso de los miembros de la organización con las metas y objetivos trazados en el plan estratégico. Así mismo, observó que los sistemas tendían a ser demasiado rígidos e inflexibles, conduciendo a una percepción estrecha y reducida de la misión de la organización. Adicionalmente, Mintzberg anota que frecuentemente los procesos de planeamiento inhibían la vocación al cambio y contribuían a fomentar excesivas pugnas de poder al interior de la organización.

Mintzberg se pronuncia escéptico respecto a los preceptos básicos propugnados por los impulsores de los sistemas de planeamiento estratégico tradicionales. En particular, manifiesta su incredulidad respecto a los enunciados siguientes: (i) que es posible predecir los puntos de quiebre y las discontinuidades en el entorno; (ii) que los encargados del desarrollo del sistema de planeamiento estratégico pueden mantenerse al margen de los ciclos operativos de la organización; (iii) que el proceso de diseño de estrategias puede ser formalizado.

Mintzberg enfatiza más bien el papel preponderante del aprendizaje informal y de la visión personal. Si estas observaciones de Mintzberg, planteadas en 1994, son esencialmente válidas, no aportan nada fundamentalmente novedoso. En efecto, los tratados sobre el tema en los años setenta ya advertían abiertamente sobre: (i) el riesgo de que el proceso se convirtiese en un ejercicio de papel; (ii) la importancia de

la claridad de visión del Presidente del Directorio de la corporación respecto a la dirección en que deseaba conducir la empresa; (iii) los riesgos de un conflicto de competencias entre las unidades de planeamiento y las áreas operativas.⁵⁵

1.2.2.5 ¿Qué es Planeamiento Estratégico?

El Planeamiento Estratégico, “proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas cómo por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace”.⁵⁶ Las principales características del planeamiento estratégico que le distinguen de otros sistemas de planeamiento son:

- *Involucran la fijación de metas y objetivos, que conduce a la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos. Reúnen por lo tanto expectativas y proyecciones sobre el futuro bien sea implícitamente o explícitamente en el caso de construcción de escenarios.*⁵⁷
- *Se relacionan con la adaptación de la organización a un ambiente variable. Está orientado hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.*
- *Se orientan hacia el futuro. Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da solo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas de hoy.*
- *Son amplios. Implican la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.*
- *Construyen consensos. Dados los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.*
- *Es una forma de aprendizaje organizacional. Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.*⁵⁸

⁵⁵ HNYILICZA TASSI, Esteban. (2004). [http://www.institutodelperu.usmp.edu.pe/descargas/documentos/planeamiento_estrategico%5B2%5D%5B2%5D.pdf]. **Fundamentos metodológicos para el diseño de un Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico**. Lima, Perú: Comisión Organizadora del Centro de Planeamiento Estratégico. Presidencia del Consejo de Ministros. pp. 18-21.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. p. 228.

⁵⁷ HNYILICZA TASSI, Esteban. **Op. Cit.** p. 21.

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. (2002). **Op. Cit.** pp. 228-229.

1.2.2.6 Fases del Planeamiento Estratégico⁵⁹

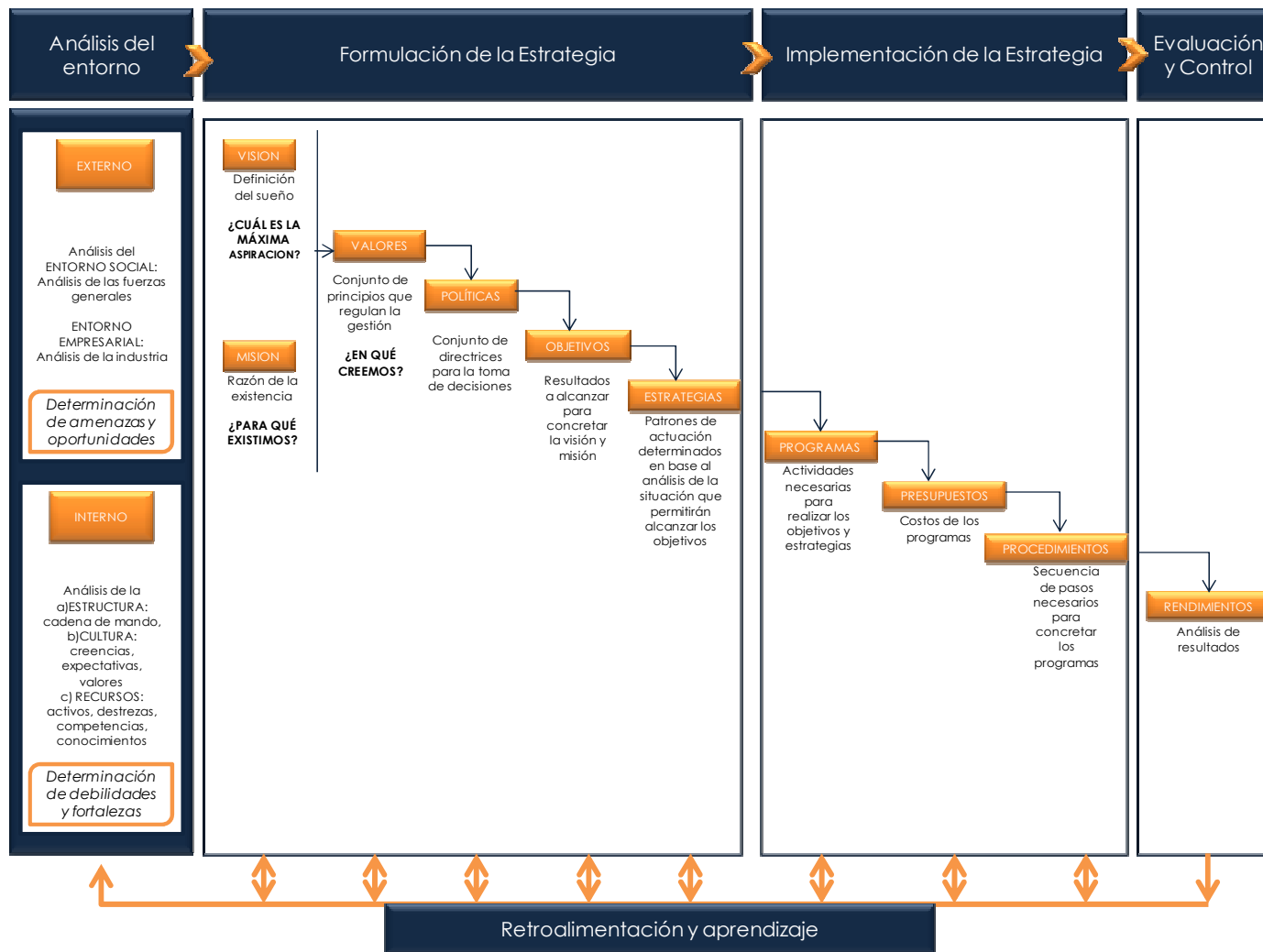
El desarrollo de un planeamiento estratégico involucra las siguientes fases:

- A. Análisis del entorno
- B. La formulación de la estrategia
- C. La implementación de la estrategia
- D. Evaluación y control
- E. Retroalimentación y aprendizaje

Se explica a continuación cada una de estas fases.

⁵⁹ RICAURTE, José. (2007). **Apuntes de la Materia: Planeamiento Estratégico - Estrategia Competitiva - Ventaja Competitiva**. Quito, Ecuador: MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). pp. 10-60.

GRÁFICO N°6: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO: FASES



Fuente: RICAURTE, José. (2007). *Apuntes de la Materia: Planeamiento Estratégico - Estrategia Competitiva - Ventaja Competitiva*. Quito, Ecuador: MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). pp. 10-60.
Elaborado por: RICAURTE, José. (2007).

A. ANÁLISIS DEL ENTORNO

GRÁFICO N°7: ANALISIS DEL ENTORNO: ACTORES DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Antes de que la organización formule estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y el ambiente interno para detectar debilidades y fortalezas.

Analizar el ambiente es monitorear, evaluar y discriminar la información clave del entorno que afecte el quehacer de la organización.

Este análisis permite prevenir situaciones “sorpresivas” y asegurar un plan estratégico institucional que se alinee adecuadamente con el entorno.

Identificando variables del Ambiente Externo:

En primer término, la Organización debe estar consciente de las muchas variables existentes en el entorno social y el entorno empresarial. El entorno social incluye fuerzas generales que no afectan directamente a las actividades de corto plazo de la organización, pero influyen en las decisiones a largo plazo.

Éstas son, principalmente:

- **Económicas:** fuerzas que regulan el cambio de materiales, dinero, energía, y la información. Por ejemplo: tasas de interés, financiamiento, inflación, desempleo, control de precios, devaluación, revaluación, energía disponible y costo, disponibilidad de los ingresos del área de acción de la organización.
- **Tecnológicas:** fuerzas que generan tecnologías que solucionan problemas. Por ejemplo: gasto del gobierno e industria para investigación y desarrollo (I&D), esfuerzos focalizados de tecnología, protección de patentes, nuevos productos, nuevos desarrollos de tecnología transferidos desde laboratorios de mercado, mejora de productividad a través de la automatización, disponibilidad de internet, infraestructura de telecomunicaciones.
- **Política - legales:** fuerzas que asignan poder y proveen constantemente leyes y regulaciones. Por ejemplo: regulaciones no confiables, protección, leyes ambientales, impuestos, incentivos especiales, regulaciones extranjeras, actitudes hacia compañías extranjeras, leyes en promoción y alquiler, estabilidad gubernamental.
- **Socio- culturales:** fuerzas que regulan los valores, principios, costumbres de la sociedad. Por ejemplo: cambios de estilo de vida, expectativas de carrera, consumidor activo, tasas de formación familiar, tasas de crecimiento de la población, expectativa de vida, tasas de nacimiento, idioma.

El “entorno empresarial” incluye el análisis de los “stakeholders”: grupos que afectan directamente a la organización, por ejemplo: gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, empleados, grupos de interés y asociaciones de comercio. El análisis del “entorno empresarial” de una organización comprende el conocimiento de la industria dentro de la cual ésta opera.

Ambos, el entorno social y el entorno empresarial, son diferentes para cada organización y deben ser monitoreados para detectar los factores estratégicos que probablemente puedan tener un fuerte impacto en el éxito o fracaso de la organización.

Identificando variables del Ambiente Interno

No es suficiente reconocer las oportunidades y amenazas del entorno externo, precisamente para enfrentarlas, la organización debe estar consciente de los recursos internos que bien potencializados permitirán enfrentar el entorno externo.

Los recursos son los activos, competencias, procesos, destrezas, conocimientos controlados por la organización. Un recurso se convierte en fortaleza cuando provee a la compañía una ventaja competitiva y es una debilidad si a ese recurso la compañía lo maneja de manera ineficiente o no es capaz de manejar.

Se puede analizar un recurso, respondiendo a las siguientes preguntas a) Provee una ventaja competitiva? b) Otros competidores la poseen? c) Es costoso para los competidores disponer del mismo recurso? d) Está la institución organizada como para aprovecharlo?

Hay que poner especial atención a los recursos que constituyen, luego de este análisis, un factor estratégico, analizando también en virtud del provecho que se obtendrá en el transcurso del tiempo y realizando comparaciones cíclicas en los resultados de la compañía por ejemplo.

Dos corrientes del pensamiento administrativo que generan un marco teórico referencial para realizar un análisis efectivo del ambiente interno son: la ventaja competitiva y la cadena de valor, de Michael Porter y las perspectivas desarrolladas por el Balanced Scorecard, de Robert Kaplan y David P. Norton. Ambas, se describen en apartados posteriores.

B. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es el desarrollo de planes a largo plazo para efectuar una dirección eficaz en medio de oportunidades y amenazas del entorno y a partir de las debilidades y fortalezas de la organización. Incluye la definición de la visión y misión, de los objetivos alcanzables y de pautas sobre las líneas estratégicas y la política.

Definición de la visión

La visión se define como la capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La Visión, por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla con su objetivo. Responde a la pregunta: ¿Cuál es la máxima aspiración de nuestra organización?

Definición de la misión

La misión de la organización es el propósito o razón para su existencia. La declaración de la misión define el principio, el único propósito que hace que la compañía se diferencie de otras empresas de su mismo tipo e identifica el alcance de su funcionamiento respecto a los productos (incluso los servicios) que ofrece y los mercados en los que interviene, también puede incluir su filosofía sobre cómo hace sus negocios y los beneficios que presta a sus empleados.

Responde a las preguntas:

- Cuál es la actividad de la organización?
- Cuál es el alcance de la actividad realizada?
- Cuál es la esencia de esta actividad?
- Qué productos y servicios ofrece la organización y a quién?

La declaración de la visión y misión promueve un sentido de expectativas compartido entre los empleados y comunica una imagen pública al “stakeholder”.

Definición de los valores

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

Definición de las Políticas

Son una pauta amplia para la toma de decisiones, que se suma a la formulación de la estrategia. Las compañías usan las políticas para asegurarse que los empleados apliquen las decisiones y acciones que apoyan el cumplimiento de la misión de la organización, sus objetivos, y estrategias. Las políticas proporcionan una guía clara del qué hacer a lo largo de la organización.

Definición de los Objetivos

Los objetivos son los fines que resultan de una actividad planeada. Los objetivos indican el por qué, el cuándo y deben cuantificarse si es posible. El término “meta” se usa a menudo para reemplazar el término “objetivo.” En contraste con un objetivo, se entiende como meta a una declaración de lo que uno quiere lograr sin la cuantificación de lo que será logrado y ningún criterio de tiempo para la realización. Por ejemplo, una declaración simple de “aumentó la rentabilidad” es una meta, no un objetivo, porque no declara cuánta ganancia quiere conseguir la empresa para hacer el próximo año. Y el objetivo diría algo como, “el aumento de la rentabilidad será de un 10% por encima de lo obtenido el año pasado.”

Algunas de las áreas en que una entidad podría establecer sus metas y objetivos son:

- La rentabilidad (los beneficios netos).
- La eficacia (los costos bajos, etc.).

- El crecimiento (el aumento en los recursos totales, ventas, etc.).
- La rentabilidad del accionista (los dividendos más la apreciación de precio por acción).
- La utilización de recursos (el retorno en inversión o equidad).
- La reputación (el ser considerado el líder).
- Las contribuciones a los empleados (la seguridad del empleo, los sueldos, la diversidad).
- Las contribuciones a la sociedad (impuestos y contribuciones pagadas, participación en las aportaciones a la sociedad, proporcionando un producto necesitado o servicio).
- La dirección del mercado (la porción del mercado).
- La dirección tecnológica (las innovaciones, creatividad).
- La supervivencia (evitando la quiebra).

En el Apartado No. 1.2.1 se explica con mayor profundidad la importancia de la implementación de la administración por objetivos de Peter F. Drucker.

Definición de las estrategias

Las estrategias explican, de manera general y comprensiva, cómo la organización logrará su misión y objetivos. La generación de estrategias debe tender a aumentar al máximo la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva.

Desde el enfoque de Michael E. Porter, existían tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

CUADRO N° 14: MICHAEL PORTER: ESTRATEGIAS GENERICAS

<p>LIDERAZGO EN COSTOS TOTALES BAJOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategía popular en los años 70 - El tema central de la estrategia era mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas - Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. - Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa. - En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas. - Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.
<p>DIFERENCIACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se trata de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. - La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. - Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. - Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia
<p>ENFOQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico - La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. - Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Fuente: RICOVERI M@RKETING. (27 de abril del 2009). [<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>]. **Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas explicadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.⁶⁰

Las empresas típicas normalmente consideran 3 tipos de estrategia: la corporativa, la comercial, y la funcional.

1. La estrategia corporativa describe la actitud general de la gerencia en lo referente al crecimiento y la dirección de sus negocios y líneas del producto. Las estrategias corporativas típicamente determinan 3 categorías principales: estabilidad, crecimiento, y segmentación.
2. La estrategia comercial normalmente se aplica en la unidad comercial de la compañía y da énfasis a la mejora de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa comercial o industria específica o al segmento del mercado que sirve esa unidad de negocio. Las estrategias comerciales pueden encajar dentro de las 2 categorías globales: como competidor o mediante estrategias de cooperación (negociación) entre compañías.
3. La estrategia funcional se preocupa por desarrollar y nutrir una competencia distintiva para proporcionar una ventaja competitiva a una compañía o unidad de negocio. En investigación y desarrollo la estrategia funcional parte del seguimiento tecnológico (imite los productos de otras compañías) y la gerencia tecnológica (ser el pionero en innovación).

Las empresas usan los 3 tipos de estrategia simultáneamente. Se puede priorizar un tipo de estrategia por cada nivel en la organización. La priorización de la estrategia se produce incluyendo una estrategia en otra para que simultáneamente se complementen y apoyen entre sí. Las estrategias funcionales apoyan a las estrategias comerciales que, a su vez, apoyan las estrategias corporativas.

Muchas empresas no tienen a menudo ningún objetivo formalmente declarado, muchas empresas tienen estrategias incrementales, o intuitivas que nunca se han articulado o se han

⁶⁰ RICOVERI M@RKETING. (27 de abril del 2009). [<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>]. **Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.**

analizado. A menudo la única manera de entender las estrategias implícitas de una compañía es no mirar lo que la dirección dice, sino lo que hace. Pueden derivarse las estrategias implícitas de las políticas corporativas, los programas aprobados (y desaprobados), y los presupuestos autorizados. Los programas y divisiones favorecidas por los aumentos del presupuesto y de personal revelan donde la corporación está poniendo su dinero y su energía.

Análisis FODA y determinación de las estrategias

Es un análisis de interrelación entre los factores claves para el éxito, internos y externos, identificados en los puntos anteriores, trata de identificar las estrategias que se basen en los aspectos positivos para neutralizar o evadir una amenaza, en los aspectos positivos para innovar ante una oportunidad, de esta manera: Fortaleza – Oportunidad, estrategia de innovación; Fortaleza – Amenaza, estrategia de ataque; Debilidad – Oportunidad, estrategia de fortalecimiento y Debilidad – Amenaza, evasión.

C. LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual se concretan los objetivos y estrategias a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría involucrar cambios dentro de la cultura global, estructura, y/o sistema de dirección de la organización entera. Excepto cuando en la compañía se necesitan cambios drásticos, en general, la aplicación de la estrategia se dirige típicamente por los gerentes de los niveles más bajos con la revisión de la alta dirección. A veces llamada planificación operacional, la aplicación de la estrategia involucra a menudo las decisiones del día a día en la asignación de los recursos.

Definición de los programas

Se trata de una declaración de las actividades, de los pasos necesarios para lograr la aplicación del plan. Permite orientar acciones para concretar la estrategia. Puede involucrar la reestructuración de la corporación, cambiando la cultura organizacional, o empezando un nuevo esfuerzo en la investigación.

Definición de los presupuestos

Un presupuesto describe el costo detallado de cada programa. Generalmente las organizaciones exigen un cierto retorno del porcentaje en la inversión, antes de que los gerentes aprueben un nuevo presupuesto. El presupuesto así no sólo sirve como un plan detallado sobre los costos de las acciones que debe llevar a cabo la organización para aplicar la estrategia, también especifica de manera técnica los costos necesarios para generar los impactos financieros esperados por la empresa.

Definición de los procedimientos

Se trata de un sistema de pasos secuenciales de técnicas que describen en detalle cómo una tarea particular o trabajo serán realizados. Detallan las varias actividades que deben llevarse a cabo para completar los programas de las organizaciones.

D. LA EVALUACION Y EL CONTROL

Es el proceso en el que se supervisan las actividades de la organización y sus resultados, para valorar si las acciones y resultados reales son compatibles con las acciones y resultados deseados. Los gerentes analizan la información resultante para tomar acciones correctivas o solucionar los problemas. Aunque la evaluación y el control son el elemento más importante al final de la planeación estratégica, también puede apuntar con precisión las debilidades en los planes estratégicos previamente llevados a cabo y así puede mejorar el proceso entero para empezar de nuevo. Es el ciclo de mejoramiento continuo propuesto por Edwards Deming, el mismo que se analizará en el Apartado No. 1.2.5.

La evaluación es el resultado al final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de planeación estratégica.

La práctica de la planeación estratégica está justificada por lo que se refiere a su habilidad de mejorar la actuación de la organización, que se mide típicamente por el incremento de las ganancias y el retorno de la inversión.

Para ser efectivo en la evaluación y el control, el gerente debe tener en cuenta, de manera clara las sugerencias y la información imparcial que proporcionen los altos mandos. Usando esta información, los gerentes comparan lo que está pasando con lo que se planeó originalmente en la fase de la formulación.

La evaluación y el control completan al modelo de dirección estratégica. Basado en los resultados de la actuación, la gerencia puede necesitar hacer los ajustes en su formulación de la estrategia, en la aplicación, o en ambos.

E. LA RETROALIMENTACIÓN / EL APRENDIZAJE

Como una empresa o la unidad de negocios desarrollan estrategias y programas, se debe regresar a menudo a revisar si se aplicaron decisiones correctas oportunamente. Los resultados "pobres" (debido posiblemente a que se fue "moderado" en el momento de la evaluación y control), normalmente indican que algo ha salido mal con la formulación de la estrategia o aplicación. También podría significar que una variable importante, como un nuevo

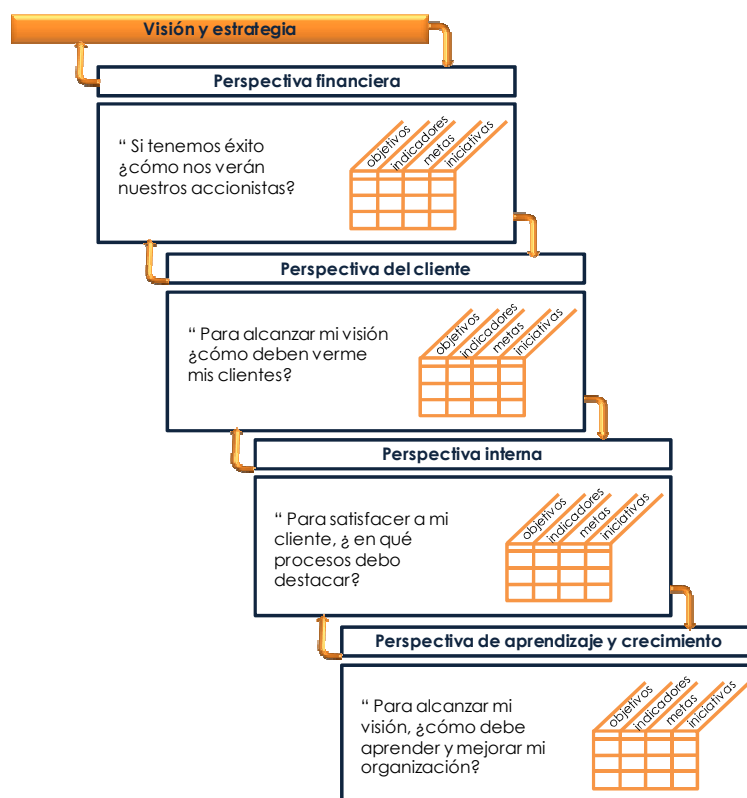
competidor, se ignoró durante el diagnóstico sobre el entorno. Este aprendizaje alimenta continuamente el proceso.

1.2.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC) fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado con éxito en organizaciones del sector privado, del el ámbito público y organismos gubernamentales.

El BSC es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”. Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Es necesario monitorear, junto a los indicadores económico–financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles.”⁶¹

GRÁFICO N°8: BALANCED SCORE CARD (BSC): PERSPECTIVAS



Fuente: KAPLAN, Robert S. (2001). *La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard.* Symnetics-Harvard Business School Publishing Corporation. Barcelona – España. p. 93.

Elaborado por: KAPLAN, Robert S. (2001).

⁶¹ SYMNETICS-BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. (19 de abril del 2009). [<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>]. **¿Qué es en definitiva, el Balanced Scorecard?** p. 3.

El BSC ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto.

De acuerdo a la explicación de Martha Ferrer⁶², en base al análisis de lo propuesto por los autores Kaplan y Norton, cada perspectiva presenta las siguientes características:

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el BSC se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva Cliente - Mercado

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación

⁶² FERRER, Marta. (13 de marzo de 2009). [<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>]. **Cuadro de Mando Integral.**

que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Perspectiva Interna

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los clientes y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización". La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del BSC y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

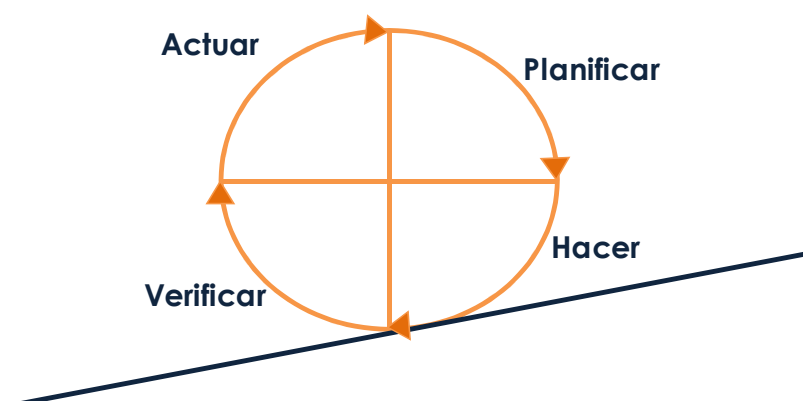
Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

En el contexto del presente trabajo se aplicará la definición de las perspectivas del BSC para enrumbar el análisis de la Planificación Estratégica.

1.2.4 Ciclo PHVA

W. Edwards Deming fue un estadístico americano. Lo asocian al ascenso del Japón como nación industrial, y a la invención del Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total). Deming diseñó el ciclo PHVA. Este ciclo es un modelo de mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en la secuencia lógica de cuatro pasos repetidos para el mejoramiento y aprendizaje continuo: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, que se describen a continuación:

GRÁFICO N°9: ETAPAS DEL CICLO DE DEMING



Fuente: VALLEJO, Pablo. (2007). *Apuntes de la Materia: Fundamentos Sobre Calidad Productividad y Competitividad. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción.* Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Elaborado por: VALLEJO, Pablo. (2007).

Etapa 1: Planificar

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Etapa 2: Hacer

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

Etapa 3: Verificar

- Pasado un período de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

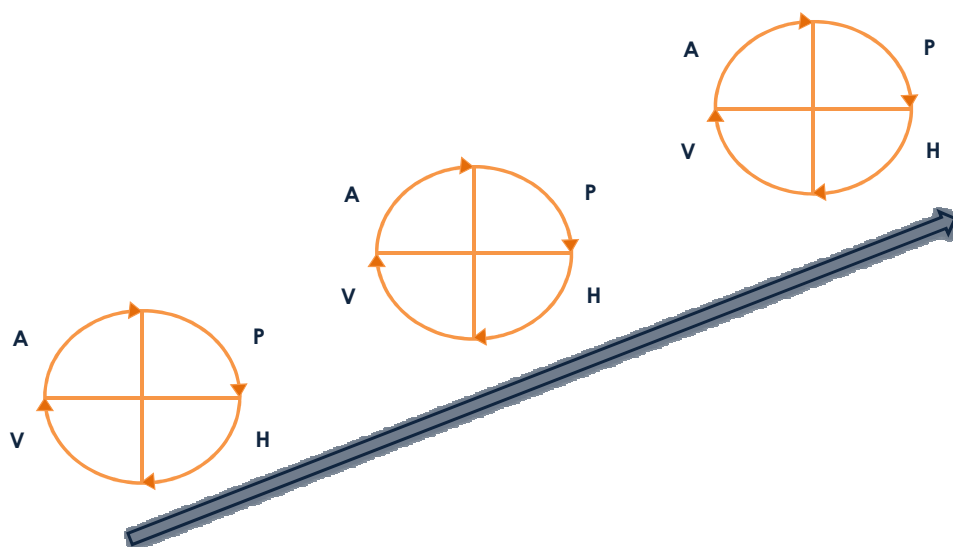
Etapa 4: Actuar

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.⁶³

Una vez culminado este ciclo de mejora, es decir luego de haber actuado y corregido la fuente de los errores o la potencial fuente de errores, se debe iniciar un nuevo ciclo bajo la misma filosofía, es decir una nueva planificación de las acciones. En el siguiente gráfico se esquematiza la mejora continua sobre la base de la aplicación sistemática de los pasos definidos en el ciclo de Deming.

⁶³ WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE. (9 de mayo del 2008). [<http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>]. **PDCA.**

GRÁFICO N°10: PROCESO DE MEJORA CONTINUA



Fuente: VALLEJO, Pablo. (2007). **Apuntes de la Materia: Fundamentos Sobre Calidad Productividad y Competitividad. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción.** Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Elaborado por: VALLEJO, Pablo. (2007).

1.2.5 Administración por Procesos

De manera natural y como una consecuencia de la necesidad de ganar en efectividad, organización y control, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los, cada vez más exigentes, clientes; la gestión se orientó hacia los procesos. Desde, la conexión en cascada de las metas y objetivos de la organización, como uno de los principios básicos de la Administración por Objetivos, qué marcó el inicio del fin de la administración jerárquico funcional; la definición de las actividades primarias y secundarias, como una tarea fundamental en la determinación de la Cadena de Valor de una organización, hasta llegar a la Gestión Basada en Procesos que engloba y puede coexistir con las teorías indicadas. De hecho, en la actualidad “la Gestión por procesos es el enfoque de elección recomendado por prácticamente la totalidad de organizaciones influyentes: Malcolm Baldrige – EFQM– ISO⁶⁴, etcétera”⁶⁵.

⁶⁴ Las características de las Organizaciones mencionadas son las siguientes:

- **MALCOLM BALDRIGE:** Fundación creada en 1888 para fundamentar el modelo para la excelencia en calidad de los Estados Unidos de América, creado con la finalidad de promover la conciencia de la calidad, se basa en siete áreas: liderazgo; planificación estratégica; enfoque al cliente y mercado; medición, análisis y gerencia del conocimiento; enfoque en el recurso humano; gestión de procesos y resultados del negocio. Tomado de: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, Premio Nacional de la Calidad, Criterios para el desempeño de la excelencia administrativa Manual de autoevaluación:
- **EFQM** (Fundación europea para la gestión de la calidad): es una organización sin fines de lucro fundada en 1989 por los directivos principales de destacadas empresas europeas, EFQM es ahora el centro de la excelencia, considerada por organizaciones de todos los tamaños y sectores, tanto privadas como públicas. Tomado de: EFQM. Página Principal. Recuperado: 20 de mayo de 2008 de la Red Mundial de información: <http://www.efqm.org/>.
- **ISO.** Federación mundial de organismos nacionales de normalización fundada en 1947, su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir con unos estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías. Recuperado el 11 de junio de 2008 de la red mundial de la información: http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n

⁶⁵ ORGANIZACIÓN COSTA DESARROLLO ORGANIZATIVO. (9 de mayo del 2008). [<http://www.costa-desarrollo.com/costa/Conocimiento/Gestion-por-procesos>]. **Conocimiento: Gestión por procesos.**

1.2.5.1 ¿Qué es un Proceso?

Existen muchas definiciones referentes al concepto de proceso que consideran ciertas partes esenciales que lo caracterizan, en la definición que se realiza en este trabajo se recoge lo fundamental de ciertos conceptos para considerar todas sus características.

Se define un proceso como el conjunto de actividades secuenciales y repetibles que realiza una organización, para la transformación de uno o más insumos (entradas) en productos o servicios (salidas), para satisfacer las necesidades de los clientes.

De hecho, cualquier actividad desarrollada al interior de una empresa puede considerarse como parte del conjunto de actividades que estructuran un proceso; por ejemplo, la solicitud de un crédito en una COAC o la solicitud de apertura de una libreta de ahorro, activarán procesos que como salidas o productos deberán satisfacer a los solicitantes; en el primer caso, la persona recibirá la cantidad de dinero requerida; en el segundo caso, se retirará con el registro en el cual se representarán todas sus transacciones financieras.

1.2.5.2 Clasificación de los procesos

A continuación se presenta la clasificación de los procesos tomando como criterio los resultados de dichos procesos⁶⁶, se presentan además algunos ejemplos de proceso.

- *Para producir Bienes tangibles*, entendidos como aquellos que se los puede percibir con los sentidos. Por ejemplo, la fabricación de automóviles, elaboración de conservas, elaboración de perfumes, etc.
- *Para producir Bienes Intangibles*, entendidos como aquellos que no se los puede percibir con los sentidos, sino con el razonamiento lógico. Por ejemplo, el aprendizaje de un instrumento musical, el desarrollo del prestigio de una institución, el aprendizaje del bagaje cultural de un pueblo.
- *Para prestar servicios*. Por ejemplo, proceso de otorgamiento de un crédito o el proceso de apertura de una cuenta de ahorros en una COAC.

Otra forma de clasificar a los procesos es aquella que toma como criterio las instancias en las cuales se desarrollan las actividades, de cierta manera ya se vio esta clasificación en el tema de la cadena de valor:

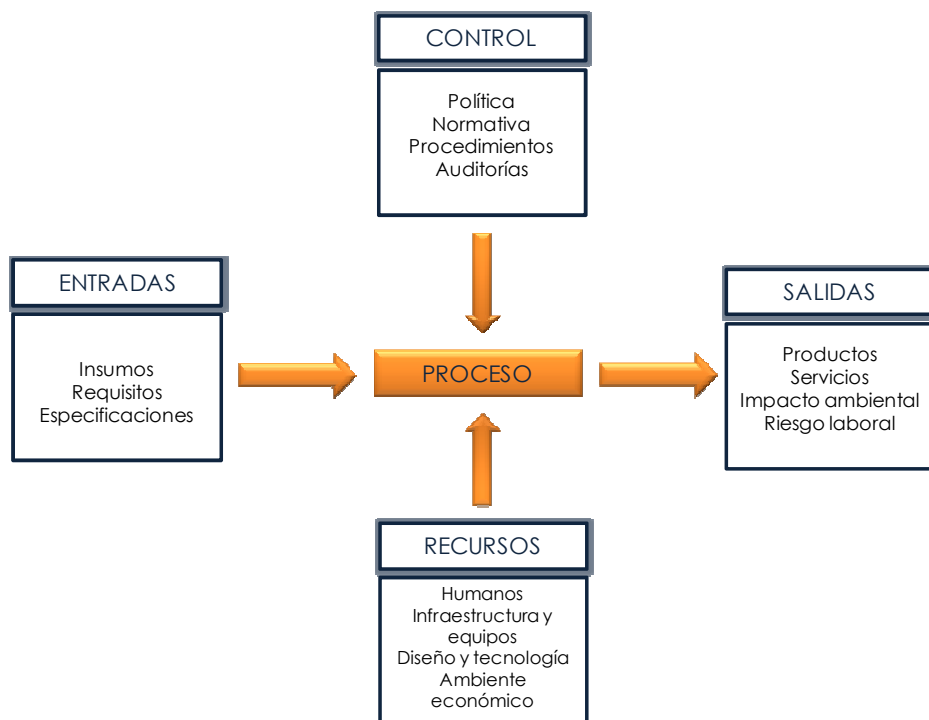
⁶⁶ CAMACHO, Ricardo. (21 de mayo de 2008). [<http://blog.pucp.edu.pe/item/19744Blog>]. **Tratados sobre los procesos de servicios, conceptos, análisis, opinión y casos.**

- *Procesos Estratégicos o Gerenciales*, son aquellos relacionados con la determinación de las estrategias del negocio: Planificación, gestión de recursos, entre otros.
- *Procesos Clave o de Realización*, son aquellos que agregan valor al producto o servicio, se los puede relacionar con las actividades principales de la cadena de valor de Porter.
- *Procesos de Apoyo o facilitadores*, son aquellos que permiten la ejecución de las actividades de los procesos de realización y claves, por ejemplo: soporte informático, recursos humanos.

1.2.5.3 Descripción de un Proceso

En el Gráfico N° 9 se esquematiza la estructura de un proceso y se identifican sus diferentes componentes.

GRÁFICO N° 11: ESTRUCTURA DE UN PROCESO



Fuente: VALLEJO, Pablo. (2007). *Apuntes de la Materia: Fundamentos Sobre Calidad Productividad y Competitividad. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción.* Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Elaborado por: VALLEJO, Pablo. (2007).

Entradas de un Proceso

Todos los insumos que se van a procesar para obtener el producto o servicio deseado por el cliente; todos los requisitos y especificaciones, que establecen las características del producto que permitan conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente y, además el cumplimiento de las normas legales.

Salidas de un Proceso

Todos los productos, elaborados o semielaborados y servicios que desea un cliente y que cumplen con sus requisitos, pueden ser también productos que servirán de insumos para un nuevo proceso.

Control de un Proceso

Se consideran como controles de un proceso, todas las acciones ejercidas para que el proceso de producción, cumpla con las normas legales, procedimientos internos, entre otros. Las acciones de control se realizan sobre la base de las políticas, normas, y procedimientos que haya asumido la empresa, o que sean especificados en normas legales. Estas acciones son realizadas a diferente nivel; por ejemplo, revisiones gerenciales (tendencias generales del proceso, carácter táctico estratégico), auditoría de procesos (detección de oportunidades de mejora en la línea del proceso, e inclusive en los controles ejercidos sobre estas actividades). Validaciones, supervisiones, etc.

Recursos de un Proceso

Recursos de la empresa que apoyan y permiten que las entradas sean procesadas; se considera entre otros:

- Recurso humano, es el conjunto de personas con conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, parte de una organización para llevar a cabo las actividades que estructuran un proceso; debe existir un responsable del proceso, *“alguien debe ser el responsable de todo el asunto -de todo- o no se llevará a cabo”⁶⁷*, el cual debe contar con sus respectivos colaboradores.
- Recurso tecnológico: sistemas informáticos, sistemas de comunicaciones de voz y datos.
- Infraestructura y equipos: maquinaria industrial, equipos de medición, etc.
- Recursos económicos: capital disponible para cubrir con los gastos requeridos en la ejecución del proceso.
- Documentos y registros, información generada en el proceso de transformación, elaboración, etc.
- Ambiente. Infraestructura, espacio físico.

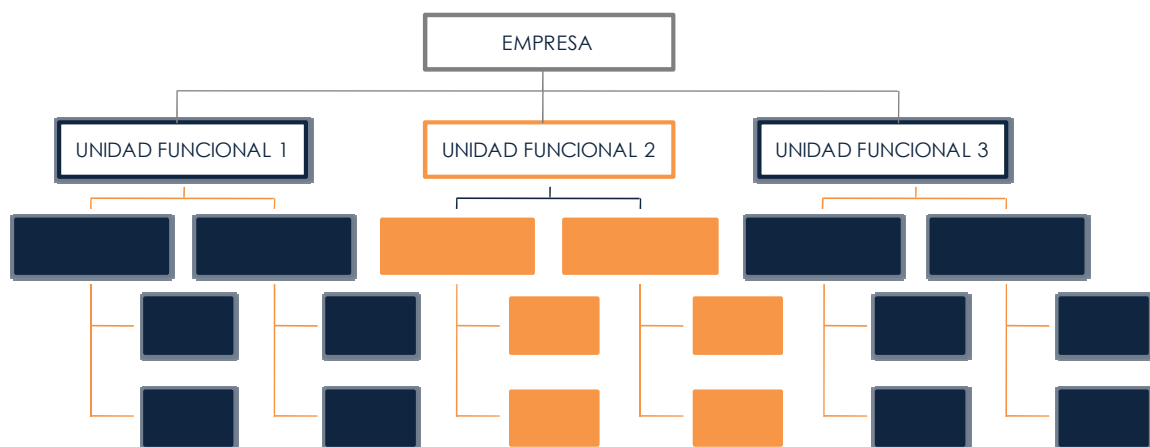
⁶⁷ CROSBY, Phill. (30 de mayo del 2008). [http://www.euram.com.ni/pverdes/Verdes_de_Calidad/articulos/edicion_158/bverdes_calidad_158.htm]. **Respuestas seleccionadas de Crosby sobre calidad.**

1.2.5.4 Enfoque Sistémico de la Gestión Basado en Procesos

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que supervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.⁶⁸

En los siguientes gráficos se esquematiza la relación y diferencia entre una estructura funcional y una basada en procesos:

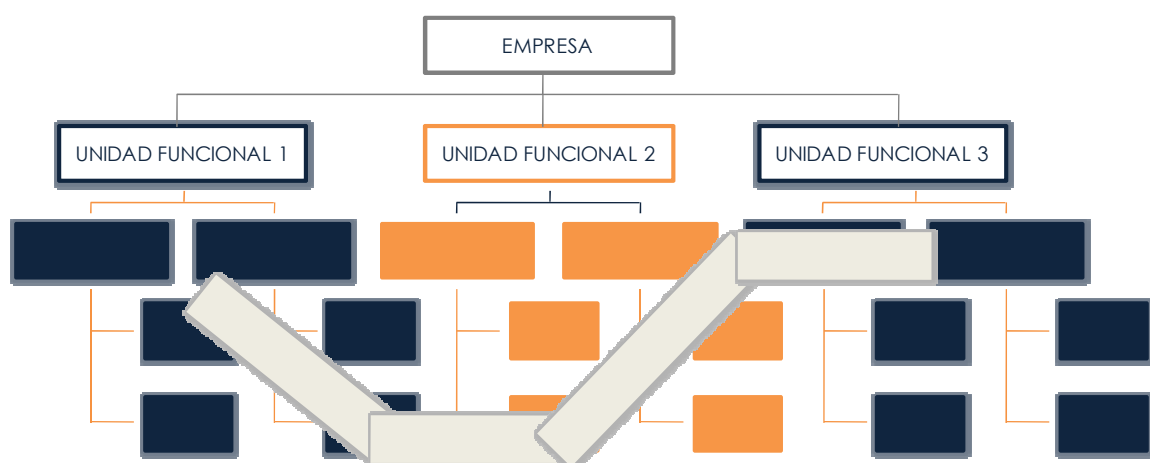
GRÁFICO N° 12-A: ESTRUCTURA FUNCIONAL



Fuente: BARRIL, Alberto. (9 de mayo del 2008). [<http://www.fi.uba.ar/materias/7546/material/Organizacion%20orientada%20a%20Procesos%20-%20Caso%20-%20Clase%2006%2011%2001.pdf>]. **Gestión por Procesos.**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N° 12-B: ESTRUCTURA BASADA EN PROCESOS



Fuente: BARRIL, Alberto. (9 de mayo del 2008). [<http://www.fi.uba.ar/materias/7546/material/Organizacion%20orientada%20a%20Procesos%20-%20Caso%20-%20Clase%2006%2011%2001.pdf>]. **Gestión por Procesos.**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

⁶⁸ JIMÉNEZ VALENTÍN, José Manuel. (9 de mayo del 2008). [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8]. **Introducción a la Administración por Procesos.**

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.⁶⁹

Como se esquematiza en los gráficos anteriores, mientras la estructura funcional, divide el trabajo, las responsabilidades y de cierta manera se orienta a la especialización de su personal, la gestión basada en procesos atraviesa las estructuras organizacionales, estableciendo sinergias en el trabajo organizado y coordinado. A continuación se describen diferencias existentes entre estos dos tipos de gestión:

CUADRO N° 15: DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN FUNCIONAL Y LA BASADA EN PROCESOS

GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Medición por el resultado Funcional (sector, gerencia, división)	Medición por el resultado Funcional y por el resultado total del proceso (colectiva)
Enfoque especialista del trabajo	Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Alteraciones en el proceso se resuelven jerárquicamente	Alteraciones en el proceso se resuelven a nivel de la ejecución
Mecanismo de Coordinación: Mando y control	Mecanismo de Coordinación: Autonomía responsable.
Focalización en el producto	Focalización en el cliente
Concentración del conocimiento	Aprendizaje organizacional

Fuente: BARRIL, Alberto. (9 de mayo del 2008). [<http://www.fi.uba.ar/materias/7546/material/Organizacion%20orientada%20a%20Procesos%20-%20Caso%20-%20Clase%2006%2011%2001.pdf>]. **Gestión por Procesos.**

Elaborado por: BARRIL, Alberto.

La aplicación de los procesos como filosofía de administración de una empresa, puede prodigar los siguientes beneficios, todo dependerá de la seriedad, profundidad y dedicación en hacer de esta metodología parte de la empresa:

- *Centrar la organización respecto del cliente y mercado.*
- *Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.*
- *Definir la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.*
- *Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.*
- *Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa.⁷⁰*

⁶⁹ *Ibidem.* p. 16.

⁷⁰ COSTA. **Op. Cit.**

1.2.5.5 Pasos Generales para la Implementación de un Sistema de Gestión Fundamentado en Procesos

Mapeo de Procesos

Se trata de una herramienta de gestión que permite describir enteramente la interrelación entre todos los procesos de una organización inclusive entre sus áreas funcionales. A través de un mapeo de procesos se puede evidenciar fácilmente como la información fluye entre las diferentes dependencias o áreas de la organización. Los principales beneficios que se obtienen de esta valiosa herramienta son, entre otros:

- *Provee un medio para el análisis de los procesos interfuncionales.*
- *Facilita la determinación de las conexiones e interrelaciones entre las unidades de trabajo y entre todos los procesos de una organización.*
- *Permite identificar todas las actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.*
- *Provee un mecanismo para la identificación de los eslabones débiles entre las actividades desarrolladas como parte de un proceso.*
- *Permite identificar los procedimientos, instructivos y registros del conjunto de procesos.*
- *Ayuda a simplificar y optimizar las actividades del proceso, pues facilita la identificación de complejidades innecesarias o repetición de tareas.*
- *Ayuda a la estandarización de los procesos.*⁷¹

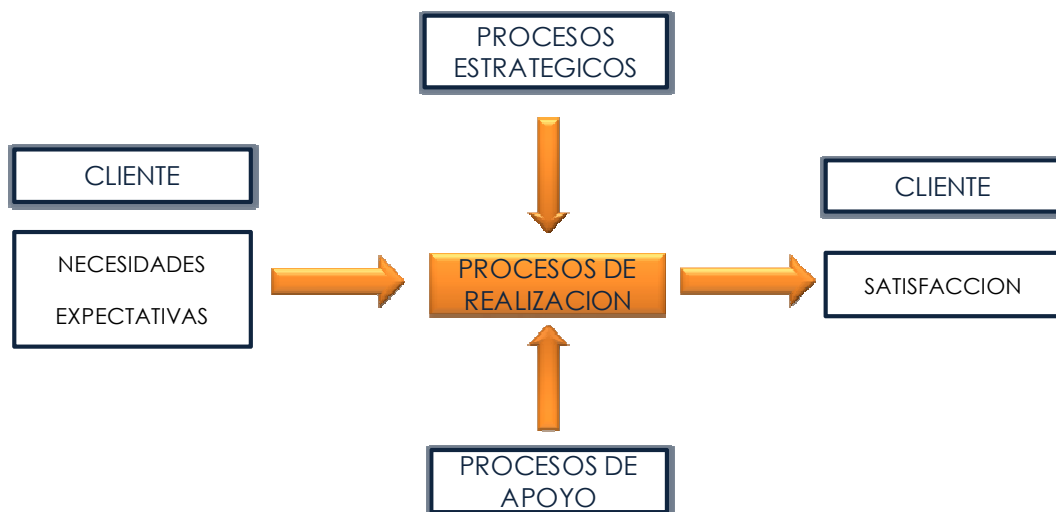
A continuación se presentan los pasos generales para realizar el mapeo de procesos:

1. Identificar los principales resultados de la Organización o proceso (salidas).
2. Identificar a los clientes inmediatos (internos o externos).
3. Identificar los principales insumos que requiere el proceso para producir cada uno de los resultados.
4. Identificar la procedencia de los insumos (suministradores).
5. Identificar las principales etapas del proceso (subproceso).
6. Gestionar las etapas con el enfoque a procesos.
7. Identificar las interacciones entre cada etapa.

⁷¹ MÉXICO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT. (30 de mayo del 2008). [<http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/maproc.pdf>]. **Diplomado para la Formación del Asesor-Auditor de Calidad de la UAN.** MÉXICO. UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. (9 de mayo del 2008). [<http://usic13.ugto.mx/calidad/files/CAPACITACION/Elemento%20de%20PROCESOS/analisis%20y%20mapeo.pdf>]. **Programa Institucional de Calidad. Modelo de Calidad.**

8. Identificar los procedimientos a documentar por cada etapa del proceso.
9. Establecer objetivos para cada proceso e indicadores numéricos que indiquen lo lejos o lo cerca de cumplir con los objetivos.
10. Definir al dueño del proceso y de cada etapa, para asegurar su correcta implementación.

GRÁFICO N°13: MAPEO DE PROCESOS



Fuente: VALLEJO, Pablo. (2007). *Apuntes de la Materia: Fundamentos Sobre Calidad Productividad y Competitividad. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad. 6ta Promoción.* Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Elaborado por: VALLEJO, Pablo. (2007).

Caracterización de Procesos

Es una representación de una realidad compleja. Realizar la caracterización de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora, y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.⁷²

A través de esta herramienta se pueden alcanzar los beneficios indicados a continuación, entre otros:

- Conocimiento global de la estructura de la empresa.
- Facilita la determinación de las conexiones e interrelaciones entre el proceso bajo estudio y el resto de procesos de la empresa con los cuales tiene relación.

⁷² JIMÉNEZ VALENTÍN, José Manuel. (9 de mayo del 2008). [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8]. *Introducción a la Administración por Procesos.*

- Permite identificar todos los insumos, actividades, salidas, responsables, recursos, controles, indicadores del proceso bajo estudio.
- Permite identificar los clientes y proveedores de un proceso.
- Permite desarrollar los procedimientos, instructivos y registros que regirán el proceso.
- Ayuda a la estandarización del proceso.

Es importante la determinación correcta de la secuencia de actividades para la realización de la caracterización de procesos, a continuación se presentan los pasos generales a considerar:⁷³

1. Definir el Nombre del Procesos, se puede identificar el tipo del proceso, el Líder del mismo y sus colaboradores.
2. Objetivo del proceso.
3. Alcance del proceso.
4. Requisitos Generales para el proceso.
 - a. Interrelaciones: procesos de ejecución, procesos estratégicos y procesos de apoyo.
 - b. Requisitos normativos: Externos (leyes, ordenanzas, otros); Internos (resoluciones, políticas, procedimientos, instructivos), de Calidad (por ejemplo, requisitos de la norma ISO 9001-2000).
5. Actividades del Proceso.
 - a. Proveedor – entrada.
 - b. Descripción de los subprocesos.
 - c. Salida – Cliente.
6. Recursos: Tecnológicos, físicos, entre otros.

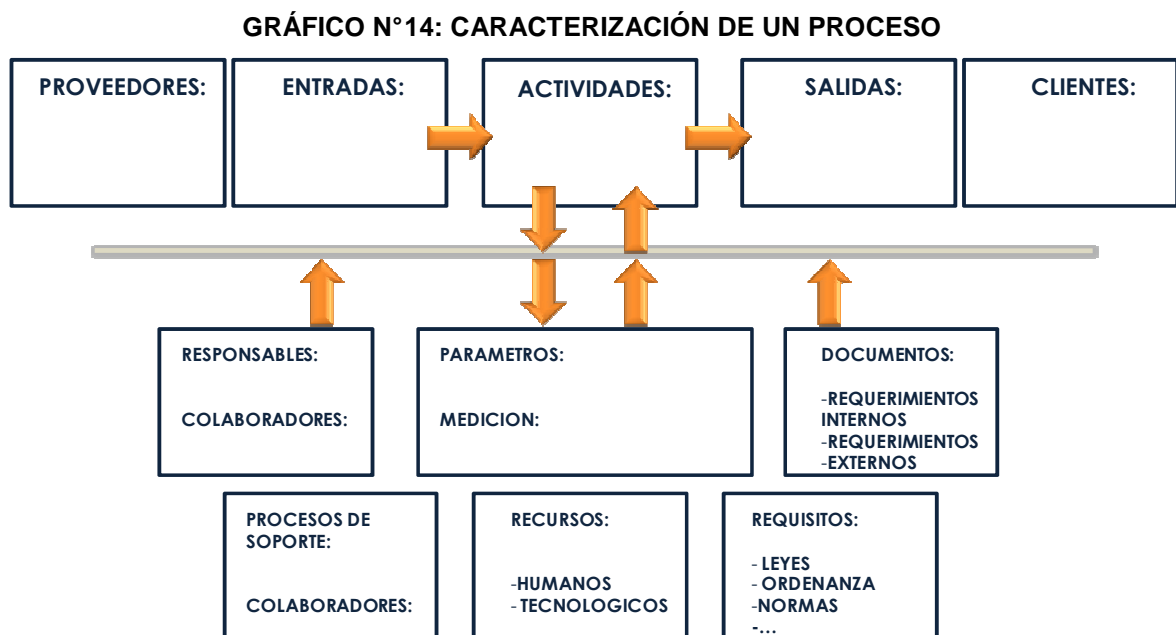
⁷³ COLOMBIA. PORTAL ÚNICO DE CONTRATACIÓN. (4 de junio del 2008). [http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/113007004/07-2-28853/DA_PROCESO_07-2-28853_113007004_49961.pdf].
Propuesta Metodológica: Caracterización de Procesos.

7. Identificación de la documentación.

- a. Interna: procedimientos, instructivos y formas para la consecución de registros; políticas institucionales (compras, contratación, entre otros).
- b. Externas: documentación de los clientes.

8. Identificar los controles necesarios y por ende los procesos de control relacionados.

9. Establecer indicadores de seguimiento de la gestión de procesos.



Fuente: PORTELA, Iván. (2007). *Apuntes de la Materia Planificación en un Sistema de Calidad. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad – 6ta Promoción.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Quito, Ecuador.

Elaborado por: PORTELA, Iván. (2007).

Seguimiento de la Gestión

Como en toda actividad que se requiere sea ejecutada bajo parámetros previamente establecidos, el conjunto de actividades agrupadas sistémicamente en un proceso, requerirá los controles necesarios para garantizar la correcta realización del producto o la adecuada prestación de un servicio; en otras palabras, para garantizar a un cliente la calidad de su producto o servicio se deberá ejercer una estrategia de control adecuada al proceso que las produce; lo cual deberá responder a los objetivos de la empresa.

Para el efecto será necesario establecer, una metodología que permita obtener la mayor cantidad de información del estado de cumplimiento de un proceso, en todos los puntos clave identificados, para de esta manera determinar las tendencias, desviaciones, desempeño de los eslabones; en definitiva, la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones.

Bajo este contexto los procesos identificados en una cierta entidad deberán contar con sus respectivos indicadores de desempeño, en los cuales se establecerá:

- El responsable de la recolección de la información.
- La periodicidad para la obtención de la información.
- La meta.
- La tolerancia.
- Definición del cálculo.

Las propiedades que deben cumplir los indicadores se definieron en el numeral 1.2.1 correspondiente a Administración por Objetivos, Indicadores SMART.

1.2.5.6 La Mejora Continua

Si bien una empresa puede haber desarrollado el funcionamiento de su sistema de gestión basado en la estructura de procesos, y obtenido una mejora sustancial en la eficacia y eficiencia de sus actividades, al haber rebasado la barrera de inflexibilidad que le imponía la gestión jerárquico funcional, le será necesario establecer una componente o característica adicional que le permita optimizar los resultados de su sistema; es decir, será necesario el desarrollo de un mecanismo para detectar potenciales errores y, lo principal, que le permita eliminar la fuente de los mismos de manera oportuna; que le permita enfatizar y fortalecer aquellos aspectos positivos de la empresa; si este proceso de mejora se realiza continuamente la estructura de gestión planteada tenderá a un funcionamiento óptimo, fortaleciendo las ventajas competitivas que ya dispone la empresa y/o generando nuevas aristas de competitividad sostenibles en el tiempo. A continuación se describen los principales planteamientos de autores sobre el concepto de mejoramiento continuo:

CUADRO N° 16: MEJORAMIENTO CONTINUO: PRINCIPALES PL ANTEAMIENTOS

James Harrington (1993)	<i>Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.</i>
Fadi Kabboul (1994)	<i>Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.</i>
Abell, D. (1994),	<i>Da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.</i>
L.P. Sullivan (1994),	<i>define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.</i>
Edward Deming (1996),	<i>según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca</i>

Fuente: ARROBA, Diolinda. (9 de mayo del 2008). [<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>]. **Mejoramiento Continuo.**

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

En este trabajo se considerará la mejora continua de la gestión desde el planteamiento del Ciclo de Deming, analizado en el numeral 1.2.5

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS Y AHORRO Y CRÉDITO (COAC) AGRUPADAS EN UNIONES COOPERATIVAS: CONDICIONES DE APLICACIÓN EN LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE – UCACNOR

La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR) fue creada el 10 de enero del 2005. De acuerdo a lo establecido en su Plan Estratégico institucional 2009 – 2011, la visión de la UCACNOR es “ser una Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito modelo, con una cobertura en la Región Norte del Ecuador, autosostenible, eficiente y eficaz, que contribuye al crecimiento de sus socias”. Su misión es “representar y promover la integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Norte del Ecuador y lograr su fortalecimiento sistémico, mediante servicios financieros y no financieros de calidad, con directivos y personal comprometido, tecnología moderna, alianzas estratégicas con entidades afines y alta responsabilidad social”.

En la actualidad la UCACNOR está conformada por siete cooperativas socias, seis son abiertas al público y que principalmente prestan servicios a los microempresarios rurales y urbano marginales que desarrollan diferentes actividades, éstas son: COAC Artesanos Ltda.; COAC CACMU Ltda. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas); COAC “Huayco Pungo” Ltda.; COAC “San Antonio” Ltda.; COAC “San Gabriel” Ltda. y COAC “Santa Anita” Ltda. y, una cooperativa que pertenece al gremio de profesores de la Provincia de Imbabura, denominada “Maestros Asociados” Ltda.

En el siguiente cuadro se presentan las principales características de cada una de estas cooperativas:

**CUADRO N°17: UCACNOR: CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS SOCIALES A
SEPTIEMBRE 2010. (EN MILES DE DOLARES)**

COAC	Lugar y año de creación	Población objetivo	No. De socios	Matriz	No. Agencias	Cartera	Activos	Obligaciones público	Capital Social	Pasivos
SAN ANTONIO	Imbabura – San Antonio de Ibarra, 1960	Microempresarios, principalmente del sector urbano	3391	1	1	\$ 2.920	\$ 3.405	\$ 1.953	\$ 320	\$ 2.789
SAN GABRIEL	El Carchi - San Gabriel, 1962	Microempresarios del sector urbano marginal y rural, principalmente agricultores	9113	1	4	\$ 4.017	\$ 5.386	\$ 2.689	\$ 270	\$ 4.548
ARTESANOS	Imbabura-Ibarra, 1991	Microempresarios del sector urbano marginal y rural, principalmente artesanos	18748	1	9	\$ 4.299	\$ 5.166	\$ 3.363	\$ 418	\$ 4.342
HUAYCO-PUNGO	Imbabura - Otavalo, 1993	Microempresarios indígenas del sector urbano y rural	2900	1	0	\$ 888	\$ 1.085	\$ 754	\$ 99	\$ 919
CACMU	Imbabura - Ibarra, 2001	Microempresarios del sector urbano marginal y rural, con prioridad en el servicio a las mujeres	5991	1	2	\$ 2.789	\$ 3.622	\$ 1.678	\$ 160	\$ 3.062
SANTA ANITA	Imbabura - Cotacachi, 2001	Microempresarios, principalmente del sector rural	4832	1	4	\$ 2.906	\$ 3.531	\$ 1.717	\$ 361	\$ 2.889
TOTALES			44975	6	20	\$ 17.818	\$ 22.195	\$ 12.154	\$ 1.628	\$ 18.549

Fuente: UCACNOR. BOLETÍN FINANCIERO MENSUAL. Septiembre 2010. Entrevista a los Gerentes de las Cooperativas “Maestros Asociados de Imbabura” Ltda. y “Huayco Pungo”. Imbabura, 27 de abril del 2009.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Las políticas de la UCACNOR, establecidas en el Plan Estratégico son:

1. *Establecer nuestra propia identidad en la región.*
2. *Toda acción se deberá realizar con eficiencia, eficacia y calidad.*

3. *Buscar la integración cooperativista en la región.*
4. *Entrega oportuna de la información requerida y cumplimiento de los compromisos adquiridos.*
5. *Cumplimiento de las disposiciones legales y adopción de las normas de prudencia y solvencia financiera.*
6. *Compartir know how, recursos financieros, proyectos e información entre socios.*
7. *Trato justo e igualitario entre socios.*
8. *Control democrático.*
9. *Entidades con responsabilidad social en su relación con: socios, empleados, la comunidad, medio ambiente.*
10. *Educación, capacitación y asistencia técnica permanente.*
11. *Uso razonable de los recursos”.*

Para desarrollar la forma de trabajo en conjunto que se utilizará para generar la presente propuesta metodológica de implantación de un Sistema de Gestión basado en procesos para las Cooperativas y Ahorro y Crédito (COAC) agrupadas en Uniones Cooperativas es importante tomar en cuenta dos elementos.

En primer término, se debe diferenciar los fines de este tipo de organizaciones. De acuerdo a este criterio existen dos clases de organizaciones que agrupan a instituciones de características, funcionalidad y objetivos similares:

La primera, la que establece, dirige, controla y coordina las actividades de sus instituciones socias. Es decir, la que define la estrategia y da los lineamientos macros para el desarrollo de las actividades de sus socias.

La segunda, que funge únicamente como una coordinadora, facilitadora y proveedora de servicios; con el objetivo de aprovechar la fuerza de la negociación grupal y economías de escala en la contratación de servicios y en la adquisición de bienes y productos.

Este es el caso de la UCACNOR, organismo que agrupa a las COAC objeto de la presente investigación. En este marco, las Cooperativas socias, al formar una Unión buscan conseguir ventajas que individualmente no obtendrían u obtendrían con un menor alcance, maximizando el beneficio y reduciendo los costos al adquirir productos/servicios en conjunto. Al hacer referencia a la maximización de los beneficios, estos no se limitan únicamente al poder de negociación de las entidades al estar unidas, tiene que ver principalmente con la generación de información y conocimientos compartidos (herramientas, metodologías, buenas prácticas), que se perfeccionan al ser aplicadas/adaptadas en cada una de las Cooperativas Socias.

Este enfoque no puede perder de vista que las Cooperativas que se agrupan, cooperan para obtener beneficios conjuntos, pero también son competidoras. Este es el segundo elemento. De

acuerdo a las características explicadas en el Apartado 1.1.5.2, la UCACNOR es una Red de Coopetencia. Por tratarse de entidades competidoras, en un escenario altamente competitivo como es el financiero, su tendencia es a no compartir sus estrategias.⁷⁴

Incorporando estos elementos, el diseño de la metodología de gestión, será el resultado del desarrollo metodológico individual, aplicado de manera secuencial. Esto permite agilizar el proceso de ejecución y mejorarlo, en la medida que se agreguen las mejores prácticas obtenidas en cada institución.

En este sentido se puede disponer de una metodología adaptada a la medida de las instituciones de la línea de negocio analizada, tanto para los procesos de seguimiento y actualización de la estrategia y estructuración del sistema basado en procesos. Esta metodología además podrá utilizarse en otras instituciones afines.

Sobre la base de esta descripción, se aplicarán los siguientes pasos, que sin perder de vista los beneficios del trabajo conjunto, respetarán las individualidades de cada entidad:

1. Determinar los requerimientos de cada Cooperativa para levantar la información de sus Planes Estratégicos y mapas de procesos.
2. Definición del procedimiento guía para la ejecución de las actividades en las COAC
3. Ejecución de los procesos de desarrollo e implantación de las herramientas seleccionadas: Planificación estratégica y Gestión basada en Procesos en la primera institución.
4. Se identifican las fortalezas y debilidades en esta ejecución, planteándose mejoras al procedimiento previamente establecido.

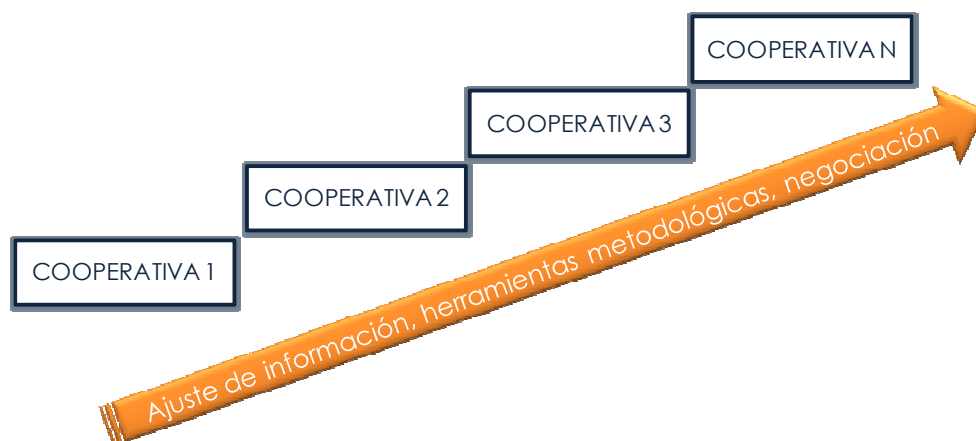
Las fortalezas y debilidades registradas (su mitigación) en la ejecución de las actividades en la primera organización alimentan el proceso ejecutado en la siguiente institución; lográndose al final, una guía más robusta y un producto más completo.

Como se verá en el Capítulo 2, por ejemplo, la información generada en el proceso del análisis del entorno externo en la primera Cooperativa en la que se intervino permitió un mejor análisis en la siguiente Cooperativa y así sucesivamente. Lo mismo se aplica para la generación de herramientas metodológicas.

⁷⁴ Esta aclaración fue realizada por los Gerentes de las Cooperativas Socias en la reunión en la que se realizó la presentación de la metodología de trabajo para el desarrollo de la presente Tesis. (Mayo 2008).

GRÁFICO N° 15: UCACNOR: METODOLOGÍA DE TRABAJO

Propuesta metodológica de implantación de un Sistema de Gestión basado en procesos para las Cooperativas y Ahorro y Crédito (COAC) agrupadas en Uniones Cooperativas.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

El resultado final será la definición de un modelo metodológico general, que permite de una manera ágil fortalecer el sistema de gestión de cada COAC socia de la UCACNOR. Y de manera general, la definición de una herramienta metodológica robusta que facilitará y garantizará los resultados al aplicarla sobre una organización de la misma línea de negocio.

2 SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) AGRUPADAS EN UNIONES COOPERATIVAS: METODOLOGIA PARA REALIZAR PLANIFICACIONES ESTRATEGICAS

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS COAC QUE CONFORMAN LA UNION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL NORTE UCACNOR

2.1.1 Uniones Cooperativas: Diagnóstico de requerimientos

El punto de arranque para iniciar la aplicación de la metodología propuesta es determinar los requerimientos de cada Cooperativa para levantar la información de sus planes estratégicos y mapas de procesos. Para determinar las necesidades de las COAC la metodología utilizada fue entrevistas a los Consejos de Administración y/o Gerentes, en éstas se propuso adicionalmente el orden de actividades, los resultados se señalan a continuación:

CUADRO N° 18: UCACNOR: DIAGNOSTICO DE REQUERIMIENTOS

PLANIFICACION ESTRATEGICA						
COOPERATIVAS	ANALISIS DEL ENTORNO		FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA		CARACTERIZACION DE PROCESOS
	ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO	VISION - MISION - VALORES - POLITICAS - OBJETIVOS ESTRATEGICOS - ESTRATEGIAS	PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS - POA	PRESUPUESTOS	
"San Gabriel" Ltda.			SI		NO (el Gerente y el Contador desarrollan el presupuesto del próximo año a ser aprobado por el Consejo de Administración al finalizar el año vigente)	SI
"Artesanos" Ltda.			SI		NO (el Gerente y el Jefe Financiero desarrollan el presupuesto del próximo año a ser aprobado por el Consejo de Administración al finalizar el año vigente)	SI
CACMU	La Cooperativa desarrolló su plan estratégico 2008 – 2010 en el primer trimestre del año 2008, con la contratación de un asesor externo. Los planes operativos anuales en los que constan los programas y procedimientos también son desarrollados con la contratación de un asesor externo				NO (el Gerente desarrolla el presupuesto del próximo año a ser aprobado por el Consejo de Administración al finalizar el año vigente)	SI
"Huayco Pugno" Ltda.			SI		NO (la COAC contrató los servicios de una entidad consultora para la formulación del presupuesto)	SI
"Santa Anita" Ltda.	La Cooperativa desarrollará su plan estratégico 2009-2012 el segundo semestre del año 2009. El Gerente opina que es importante esperar las elecciones para Presidente de la República.				NO (el gerente desarrolla el presupuesto del próximo año a ser aprobado por el Consejo de Administración al finalizar el año vigente)	No (la COAC desarrolló el mapeo de procesos con la contratación de un asesor externo)
"San Antonio" Ltda.	La Cooperativa desarrolló su plan estratégico 2009-2012 y el POA 2009 con la contratación de un asesor externo				NO (el gerente y el contador desarrollan el presupuesto del próximo año a ser aprobado por el Consejo de Administración al finalizar el año vigente)	SI
"Maestros" Ltda.	En el año 2000, la Cooperativa formuló un Plan Estratégico Institucional para el período 2001-2005. Actualmente cuenta con un plan de operaciones vigente desde el 2007 al 2011 y presupuestos anuales. Al momento de la entrevista con el Gerente, la Cooperativa no se encuentra interesada en formular un Plan Estratégico y/o desarrollar el mapeo de procesos.					

Fuente: Entrevistas a los Consejos de Administración y Gerentes de las Cooperativas Socias de la UCACNOR. Ibarra, junio 2008.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Una vez identificadas las necesidades se procedió a realizar un cronograma de trabajo para la implementación de las metodologías propuestas. Como resultado de este análisis a continuación se describe paso a paso la aplicación y los resultados alcanzados a través de la implementación de la herramienta metodológica para la formulación de la Planificación Estratégica y caracterización de procesos.

2.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se describe el procedimiento guía para la ejecución de la herramienta metodológica de Planificación Estratégica en las COAC agrupadas en Uniones Cooperativas, en base a la experiencia obtenida en la UCACNOR. Esta metodología se aplicó en su totalidad en tres COAC socias: “Huaycopungo” Ltda., “San Gabriel” Ltda. y “Artesanos” Ltda., se recogieron adicionalmente las opiniones de varios representantes de otras Cooperativas socias sobre el proceso, con el fin de validar/complementar la metodología.

Al tratarse de la generación de un procedimiento – guía, se describen cada uno de los pasos con un enfoque a instructivos.

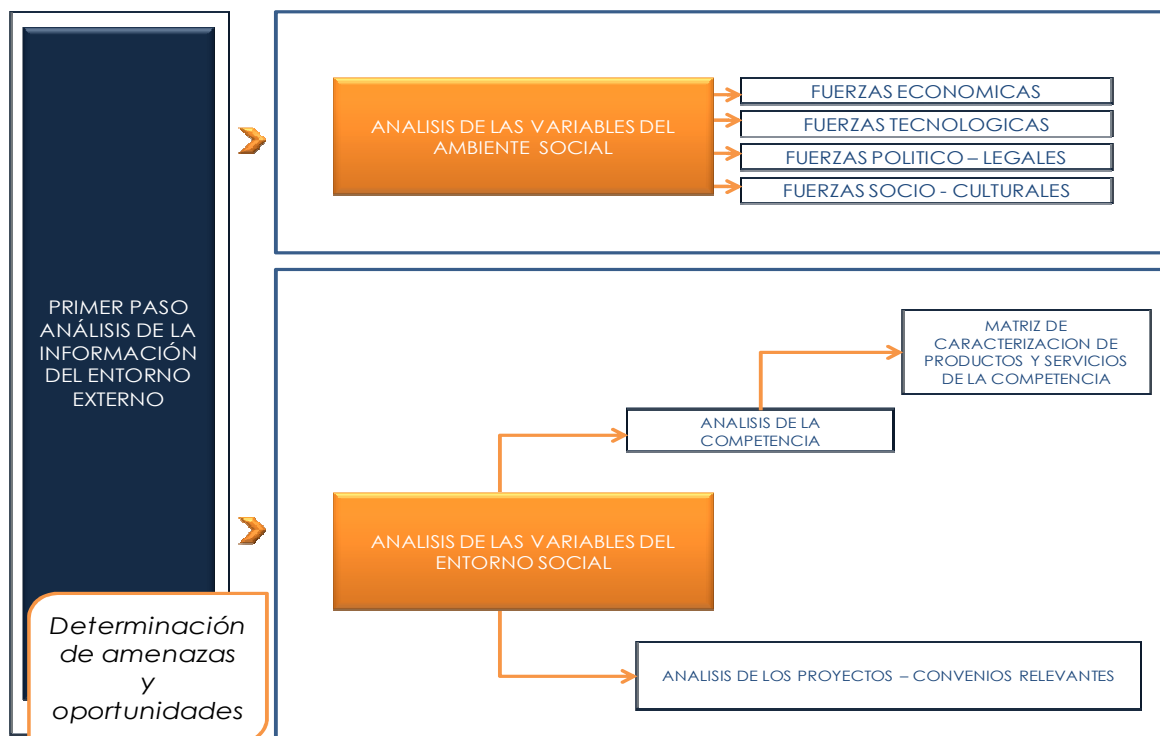
2.2.1 Obtención y Procesamiento de Información

Tal como se explicó en el Capítulo 1, Apartado 1.2.3.3, la fase inicial para el desarrollo del planeamiento estratégico es el análisis del entorno.

Analizar el entorno es monitorear, evaluar y discriminar la información clave que afecte el quehacer de la organización. Esta información que se “levanta” antes de que la organización formule estrategias, le permitirá analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y el ambiente interno para detectar debilidades u oportunidades de mejora y fortalezas.

Esquemáticamente el levantamiento de la información óptimo - obtenido a través de la revisión documental y las opiniones vertidas por los Gerentes de las COAC socias de la UCACNOR-, para realizar el análisis del entorno de las COAC agrupadas en Uniones Cooperativas se realiza a través de los siguientes pasos:

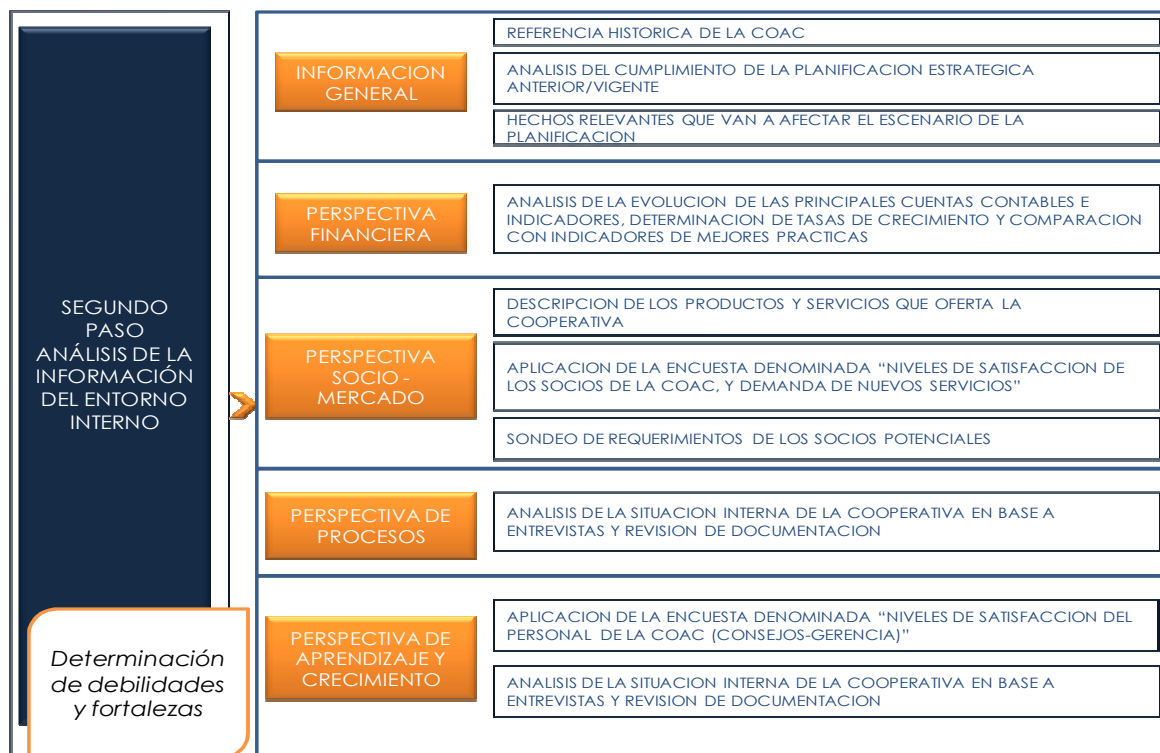
GRÁFICO N°16: PLANIFICACION ESTRATEGICA: PRIMER PASO ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO EXTERNO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°17: PLANIFICACION ESTRATEGICA: SEGUNDO PASO ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

A continuación se describen metodológicamente cada uno de los pasos:

2.2.1.1 Analisis de la Informacion del Entorno Externo. Analisis de las Variables del Entorno Social

INSTRUCCIONES:

- Identificar las principales variables por cada una de las fuerzas externas (económicas, políticas, socio – culturales y tecnológicas) y analizar cómo éstas afectarán las actividades de la Cooperativa. Apoyar los argumentos con información estadística. Se aclara que el responsable de desarrollar la información debe aplicar los siguientes criterios:
 1. Prioridad de los eventos y grado de afectación a la COAC
 2. Actualidad
- Preparar una exposición de 20 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point, que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Se recomienda que en el análisis participe la Gerencia, el Consejo de Administración y de Vigilancia. En esta actividad se puede invitar a participar a expertos sobre los temas a tratar.

A continuación se presentan, a manera de ejemplos, extractos del análisis del entorno social, desarrollados por varios Gerentes de las Cooperativas socias de la UCACNOR:

ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL - Ejemplo de análisis ver en el Anexo No. 1

2.2.1.2 Analisis del Entorno Externo. Analisis del Entorno Empresarial – Analisis de la Competencia

INSTRUCCIONES:

Para levantar la información de la competencia se propone el análisis de la caracterización de los productos y servicios de la competencia a través de la formulación de una matriz que tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de todas las características de los productos y servicios

de la Cooperativa, con los productos y servicios de la competencia. Se aclara que el responsable de desarrollar la información debe aplicar los siguientes criterios:

1. Investigar las características de todas las entidades o personas que se consideran competidoras y que afectan a la matriz y agencias.
2. Las fuentes de investigación principales son: páginas web y entrevistas con representantes de estas organizaciones y/o socios compartidos.

Para obtener la matriz, se siguen los siguientes pasos:

- En una plantilla previa (de excel), determinar las principales entidades:
 - a) Competidoras actuales de la Cooperativa.
 - b) Competidoras potenciales de la Cooperativa.
 - c) Competencia sustitutiva (entidades no financieras que cubren las mismas necesidades de la Cooperativa).

Deben tomarse en cuenta a aquellas entidades que ofrezcan servicios análogos y en el ámbito de cobertura de la COAC (son: Bancos Nacionales, Bancos Privados, Cooperativas, Mutualistas, Tarjetas de Crédito, Programas Gubernamentales-Municipales, ONG, Proveedores, Bancos Comunales, crédito usurero). Determinar en qué productos – servicios principales son competidoras. Este análisis se desarrollará en la Matriz y en cada Agencia. La plantilla es la siguiente:

No.	Entidad	Certificados de aportación	Ahorros	Crédito microempresarial	Crédito de consumo	Crédito de vivienda

- Una vez determinadas las entidades, se llenan las siguientes matrices (por cada entidad competidora). La información que se solicita puede obtenerse de:
 - a. Las páginas web de las entidades financieras (revisar principalmente el link: “transparencia de información” para conocer los precios de los servicios).
 - b. Consultas directas a las entidades.

Estas matrices van a permitir visualizar en detalle la forma de funcionamiento de la competencia, identificar los segmentos con los que trabaja, los precios (que en las entidades financieras se traducen en tasas de interés y costos de servicios), las características de sus productos y las formas que emplean para hacer la promoción (Análisis 4P: precio, producto, plaza, promoción). Además se debe incorporar el análisis de su estrategia, que seguramente aportará datos para la formulación del Plan Estratégico de la COAC.

- Con la información individual de cada entidad, se elaboran matrices que consolidan la información **relevante** para la Cooperativa de las entidades de la competencia investigadas de acuerdo a los productos/servicios, señalados en la Matriz 1. Estas matrices consolidadas y que permiten realizar comparaciones respecto a la competencia, serán presentadas como información base para la planificación estratégica.
- Preparar una exposición de 20 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point, que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Las matrices serán llenadas por los responsables de las áreas de crédito, captaciones, de negocios o marketing y otros servicios, por la Matriz y cada una de las Agencias. Se recomienda realizar la presentación individualmente.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA - Ejemplo de análisis ver en el Anexo No. 2.

2.2.1.3 Analisis del Entorno Externo. Analisis del Entorno Empresarial – Analisis de los Convenios / Proyectos Relevantes Actuales y Potenciales

Dentro del análisis del entorno empresarial es importante determinar los requerimientos – actuales y potenciales- de las Entidades con las cuales las COAC mantienen convenios y proyectos, lo que implica el cumplimiento de actividades y metas que influirán en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional.

Del análisis de las Cooperativas socias de la UCACNOR se ha podido determinar varias entidades con las cuales mantienen o esperan tener convenios o proyectos. Estas Entidades se clasifican en cinco grandes grupos:

- Entidades de apoyo (que les proporcionan capacitación, asistencia técnica y otros servicios).

- Entidades de representación (uniones, redes, gremios).
- Entidades financieras (a las cuales acceden por servicios financieros, principalmente fondos de crédito).
- Entidades de servicios públicos (que tercerizan servicios a través de las COAC).
- Organizaciones de base (con las cuales las Cooperativas hacen convenios para ofertar sus servicios).

A continuación se enuncian varias entidades relacionadas con las COAC socias de la UCACNOR:

Entidades de representación:

- UCACNOR
- UCACSUR
- UCACCENTRO
- FECOAC
- FINANCOOP
- RFR

Entidades proveedoras de servicios (seguros, ventanillas compartidas, cajeros electrónicos)

- UCACNOR
- FECOAC
- Banred
- Switch ORM S.A.
- Bancos Privados
- Entidades socias de la UCACNOR

Entidades proveedoras de asistencia técnica:

- PROYECTO BID - Convenio ATM/ME-10264-EC
- RFR
- UCACNOR
- FECOAC
- FINANCOOP
- OIKO CREDIT
- Fundación ESQUEL

Entidades proveedoras de financiamiento:

- RFR
- FECOAC
- OIKO CREDIT
- CFN - PSNM
- Fundación ESQUEL
- ECLOF
- MICRO FINANZA RATING
- FINANCIAL SYSTEMS COMPANY
- RABOBANK
- TRIAS
- Entidades Bancarias Privadas

Entidades tercerizadoras de servicios:

- MIES
- EMELNORTE

Convenios con socios/usuarios de los servicios (entidades de base)

- INSTITUCIONES PÚBLICAS
- CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO, BANCOS COMUNALES
- GREMIOS, ASOCIACIONES, BARRIOS

INSTRUCCIONES:

- Llenar las siguientes matrices:

Convenios/proyectos actuales:

No.	ENTIDAD	FECHA DE SUSCRIPCION	PLAZO DEL CONVENIO	OBJETIVOS A CUMPLIR	FECHAS	% DE CUMPLIMIENTO A LA FECHA
1						
2						

Convenios/proyectos potenciales:

No.	ENTIDAD	FECHA POSIBLE DE SUSCRIPCION	PLAZO DEL CONVENIO	OBJETIVO
1				
2				

Obligaciones financieras actuales/ potenciales:

No.	ENTIDAD	DESTINO DEL PRESTAMO	MONTO	PLAZO	FRECUENCIA	TASA DE INTERES NORMAL	TASA DE INTERES EFECTIVA	TASA DE INTERES DE MORA	GASTOS ADMINISTRATIVOS COMISIONES	GARANTIAS	OTRAS CONDICIONES
1											
2											

Preparar una exposición de 10 minutos.

- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Las matrices se llenarán por el Gerente, Jefe Financiero o Contador.

ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS – CONVENIOS RELEVANTES ACTUALES Y POTENCIALES - Ejemplo de análisis Ver Anexo No. 3.

2.2.1.4 Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General - Referencia Histórica de la Cooperativa

Para que los participantes en el Taller de Formulación del Plan Estratégico de la Cooperativa “(incluir nombre de la COAC)” Ltda. inicien la reflexión sobre el entorno interno es importante presentar información acerca de su origen y cuáles han sido los acontecimientos más importantes que han marcado su historia.

INSTRUCCIONES:

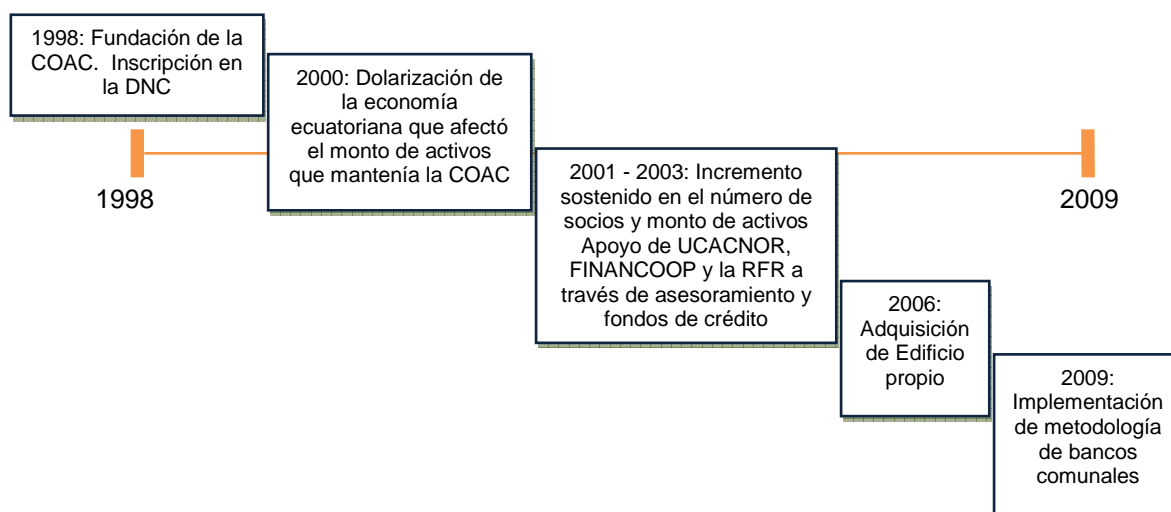
- Obtener información básica acerca del origen de la Cooperativa: ¿cuándo se formó? ¿quiénes formaron la Cooperativa? ¿Con cuánto dinero y cuántos socios se abrió? ¿Existieron personas o instituciones externas que asesoraron en la apertura?

- Obtener información acerca de los principales hechos históricos que han marcado el quehacer de la Cooperativa, por ejemplo: la apertura de nuevas agencias, obtención de reconocimientos, principales problemas afrontados. Se puede utilizar “la línea del tiempo”
- Preparar una exposición de 15 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point (se puede incluir fotos), que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Esta actividad puede ser llevada a cabo por una persona socia fundadora, el/la Presidente/a o Gerente.

REFERENCIA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA - Ejemplo de línea del tiempo



2.2.1.5 Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General -Análisis del Cumplimiento de la Planificación Estratégica Anterior / Vigente

Las COAC socias de la UCACNOR cuentan con la Planificación Estratégica del período anterior, en algunos casos estas planificaciones aún tienen vigencia. Es importante realizar un análisis sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos que se determinaron en la planificación estratégica anterior/vigente, conocer las causas para su cumplimiento o incumplimiento con el fin de “alimentar” el nuevo proceso con las experiencias adquiridas y determinar cuáles de estos objetivos aún tienen validez para ser incorporados en el nuevo proceso.

INSTRUCCIONES:

- Llenar las siguientes matrices, en base a la información de la Planificación Estratégica anterior/vigente:

No.	OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	O más	OBSERVACIONES
	PERIODO:												¿Por qué se cumplió? ¿Por qué no se cumplió?
1													
2													
3													
4													

- Preparar una exposición de 15 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Esta actividad puede ser llevada a cabo por el Gerente.

ANALISIS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA ANTERIOR - VIGENTE – Ejemplo de análisis Ver Anexo No. 4

2.2.1.6 Análisis de la Información del Entorno Interno – Información General – Perspectivas y Hechos Relevantes que Afectarán el Escenario de la Planificación

Para realizar la planificación se incorporarán las perspectivas que actualmente tiene la Alta Dirección respecto al crecimiento de la COAC, por ejemplo “construcción del Edificio de la Oficina Matriz” o hechos que han afectado el desenvolvimiento normal de la institución, por ejemplo, “hace tres meses, la Cooperativa sufrió un desfalco que la obligará a someterse a procesos legales y a la recuperación de la pérdida”. Es importante tomar en cuenta estos elementos que incidirán en el escenario de la planificación.

INSTRUCCIONES:

- Con la participación de la Alta Dirección se enlistarán los hechos relevantes que afectarán el escenario de la planificación.
- Una vez enlistados se priorizarán los eventos, colocando fechas tentativas para el cumplimiento.

- Preparar una exposición de 10 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Esta actividad puede ser llevada a cabo por el Gerente y la Alta Dirección (Consejos de Administración y Vigilancia y Comisiones).

ANALISIS DE LOS HECHOS RELEVANTES QUE VAN A AFECTAR EL ESCENARIO DE LA PLANIFICACION - Ejemplo

Los hechos relevantes que afectarán el escenario de la planificación de la COAC “nnn” son:

- Construcción del Edificio propio de la Matriz.
- Desfalco por US\$ 80.000,00 en la Coac “nnn”. La COAC inicio acciones legales y requiere fuentes de financiamiento.

2.2.1.7 Perspectiva Financiera: Análisis de la Evolución de las Principales Cuentas Contables e Indicadores Financieros – Determinación de Tasas de Crecimiento y Comparación con Indicadores de Buenas Prácticas

Con el fin de diagnosticar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” se realiza el procesamiento de la información contable financiera. Son dos las principales maneras para realizar el análisis, en primer término se evaluará la evolución de los balances (general y de resultados) a través del enfoque de análisis vertical y horizontal. Para este análisis se tomará la información de por lo menos los tres últimos años con el fin de establecer tendencias históricas, intentando comparar años con similar comportamiento, pues pueden existir lapsos en los que se afecten los datos como consecuencia de situaciones inesperadas (crisis financieras nacionales; apoyo temporal del Estado a una línea de crédito, etc.).

Una segunda parte del análisis es la utilización del documento denominado “Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado”, realizado por la Unidad de Monitoreo de la RFR, en el Marco del Sistema de Apoyo Gerencial – SIAG, al que pertenecen todas las Cooperativas Socias de la UCACNOR. De este documento, que es emitido trimestralmente, la información relevante es aquella en la que se describen los principales indicadores financieros comparados con el total del sistema cooperativo y con las COAC similares (benchmarking). En este mismo análisis se detallan los indicadores de “buenas prácticas” que la RFR establece, en base a los

indicadores "MICROMIX", aplicados a nivel mundial para medir el desempeño de entidades microfinancieras.

INSTRUCCIONES:

- Solicitar a la COAC los resultados de análisis vertical y horizontal de balances, con el fin de determinar tendencias de crecimiento. Es importante desagregar las cuentas generales que tienen las COAC, con el fin de realizar un análisis a profundidad, especialmente de la evolución por tipo de producto, por ejemplo, se podría tomar para el análisis la Cuenta " 14 – cartera neta", sin embargo un análisis vasto implicará la suma de las cuentas 1402 "cartera de consumo vigente" +1412 "cartera de consumo que no devenga interés"+1422 "cartera de consumo vencida"(que corresponden al Plan General de Cuentas de la SBS adoptado por las Coac socias de la UCACNOR), que dará como resultado el total de la cartera de consumo.
- Respecto al análisis del "Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado", realizado por la Unidad de Monitoreo de la RFR, en el Marco del Sistema de Apoyo Gerencial – SIAG se realizará el análisis de la evolución de indicadores del último año. Es importante que en la presentación acerca de los indicadores se explique de qué se trata o qué mide cada uno y se señale en cuáles la COAC es superior o inferior respecto a sus similares y al total del sistema y cuáles son los indicadores en los que cumple o incumple de acuerdo a los parámetros de mejores prácticas. La interpretación de los indicadores es la siguiente:

CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES		
Número de IMFs	Tamaño de la muestra	Valor
Edad	Años de existencia	Valor
ALCANCE		
Número de clientes activos de crédito	El número de individuos que actualmente tiene préstamos vigentes con la institución financiera	Valor
Número de clientes activos de ahorro	El número total de individuos que tienen fondos depositados en la institución financiera	Valor
Número de puntos de servicio	El número de sitios existentes físicamente (sucursales, agencias, ventanillas) a través de los cuales se proveen los servicios financieros	Valor
Saldo promedio de crédito por prestatario	El saldo promedio de crédito que entrega la institución por cada prestatario	Cartera bruta total/Número de clientes activos de crédito
Saldo promedio de ahorros por ahorrista	El saldo promedio de ahorros que capta la institución por cada ahorrista	Ahorros a la vista/Número de clientes activos de ahorro
LIQUIDEZ CARTERA	Representa el porcentaje de liquidez que tiene la institución	Caja Bancos/Total de Activos
Cartera en riesgo > 30 días	El valor de los préstamos que tiene una o más cuotas atrasadas por más de 30 días (también llamada "cartera afectada"). El ítem incluye todo el capital no pagado (las cuotas atrasadas y las cuotas por pagar que no devengan interés)	Saldo de préstamos con atraso mayor que 30 días/Cartera bruta total
Tasa de cartera castigada	Representa el porcentaje de préstamos que han sido removidos de la cartera total en el período, porque son de difícil recuperación)	Valor de los préstamos castigados/Cartera bruta promedio
Cobertura de cartera en riesgo (mayor a 30 días)	Muestra cuánto la cartera está cubierta por la provisión. Es un indicador de cómo está preparada una institución para absorber pérdidas de préstamos en el peor escenario (de no pago)	Reserva por préstamos incobrables/Cartera en riesgo mayor a 30 días
RENTABILIDAD/SOSTENIBILIDAD		
Sostenibilidad Operacional	Mide que tan bien una institución financiera puede cubrir sus costos operacionales a través de los ingresos operacionales	Ingresos operacionales/(Gastos Financieros + Gastos de provisión + Gastos operacionales)
Sostenibilidad Financiera	Aplica el mismo criterio de sostenibilidad operacional complementado con ajustes de fondeo e inflación con el propósito de simular la capacidad de la institución ante potenciales riesgos relacionados con los factores de ajuste.	Ingresos operacionales/(Gastos Financieros + Gastos de provisión + Gastos operacionales) Ajustados
Retorno sobre Activos – ROA	Mide qué tan bien la institución financiera aplica sus activos totales para generar excedentes	Utilidad Operacional Neta (menos impuestos e ingresos no operacionales)/Total de activo promedio
Retorno sobre Patrimonio – ROE	Calcula la tasa de retorno del patrimonio promedio del período. Debido a que el numerador no incluye ítems no operacionales como donaciones, la tasa es frecuentemente utilizada para la viabilidad comercial	Utilidad Operacional Neta (menos impuestos e ingresos no operacionales)/Total de patrimonio promedio
EFICIENCIA		
Tasa de eficiencia operativa	Relaciona todos los gastos de personal y administrativos, con la cartera bruta promedio	(Gastos de personal+Gastos administrativos)/Total de Cartera promedio
Gastos operacionales como % del total de activos	Relaciona todos los gastos de operación con el activo promedio	(Gastos de personal+Gastos Administrativos+Otros Gastos operacionales)/Total de Activo
Gastos de personal como % del total de activos	Relaciona los gastos de personal con el activo promedio	Gastos de personal/Total de Activo promedio
PRODUCTIVIDAD		
Cartera bruta por personal	Mide el valor en dólares de la cartera promedio que es generada por todo el personal de la institución	Cartera bruta/número de personal
Cientes de crédito por personal	Mide la productividad de todo el personal de la institución financiera en el manejo de clientes que tiene créditos y que contribuyen al ingreso financiero de la institución financiera	Número de clientes activos/número total de personal
Cartera bruta por oficial de crédito	Mide el valor en dólares de la cartera promedio que los oficiales de crédito manejan	Cartera bruta/Número de oficiales de crédito
Cientes de crédito por oficial de crédito	Mide la productividad de los oficiales de crédito en términos del número promedio de clientes prestatarios (activos) servidos	Número de clientes activos/Número de oficiales de crédito
Oficiales de crédito como % del personal total	Evalúa el número de oficiales de crédito frente al número de personal total de la institución	Número de oficiales de crédito/Número total de personal
GESTION DE ACTIVOS Y PASIVO		
Rendimiento sobre la cartera	Indica los ingresos financieros generados por intereses. No incluye cualquier ingreso que ha sido devengado y no cobrado, o cualquier ingreso en la forma de cheques postfechados o garantías embargadas o no vendidas, etc.	Total ingresos financieros de la cartera menos intereses por cobrar/Total de cartera bruta promedio

- Preparar una exposición de 20 minutos en la que se expongan los principales resultados del análisis horizontal y vertical y del análisis de la evolución de los indicadores financieros presentados en el documento “Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado”.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Gerente y personal del área contable - financiera (Jefe Financiero, Contador General).

A continuación se presenta, a manera de ejemplo, un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de una COAC; el análisis que se presenta en el informe “Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado”, realizado por la Unidad de Monitoreo de la RFR y las conclusiones obtenidas a manera de debilidades y fortalezas del área financiera:

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS CONTABLES E INDICADORES FINANCIEROS– DETERMINACION DE TASAS DE CRECIMIENTO Y COMPARACIÓN CON INDICADORES DE BUENAS PRÁCTICAS. – Ejemplo de análisis Ver Anexo No. 5.

2.2.1.8 Perspectiva Socio - Mercado: Descripción de los Productos y Servicios que Oferta la Cooperativa y Analisis Cuantitativo

La información para el diagnóstico en la perspectiva socio – mercado parte de la descripción de los productos y servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” y el análisis de su evolución histórica, en cuanto a número de socios y montos.

INSTRUCCIONES:

- Se solicita llenar las siguientes matrices por cada una de las Oficinas (Matriz y Agencias) y que indiquen la evolución del número de socios y montos, de al menos los tres últimos años y al mes previo al taller de Planificación Estratégica, utilizar promedios. El grado de especificidad de la información dependerá de las características de funcionamiento de la Cooperativa y sus tendencias, por ejemplo, si la Cooperativa tiene la visión de apoyar a las mujeres, se podrá desagregar información sobre género, otros parámetros son edad, por sector geográfico, por ocupación, en base a esta información se podrán delinear estrategias. Como información adicional se describirá el saldo que adeudan los 10 mayores deudores y depositantes, para determinar el grado de dependencia de la Cooperativa.

- Obtener tasas de crecimiento del período con el fin de realizar proyecciones. De ser el caso se puede obtener información acerca de las perspectivas de crecimiento de estudios de mercado y/o planes de negocio u otros estudios realizados por la COAC. Información relevante a tomar en cuenta son las explicaciones sobre incrementos o decrementos significativos ocurridos en el período y que no suceden como una situación normal, por ejemplo, se incrementa el número de socios debido a que la Cooperativa generó un convenio para el Pago del Bono de Desarrollo Humano en la zona de intervención. En las estadísticas este registro demostrará un amplio crecimiento pero no permanente.

EVOLUCIÓN NO. DE SOCIOS POR MATRIZ Y AGENCIAS

SOCIOS	PROMEDIOS			
	Año1	Año2	Año3	Mes previo Taller de Planificación Estratégica
Activos				
Inactivos				
Total				

Tasa de crecimiento del período:

CRÉDITO OTORGADO POR MATRIZ Y AGENCIAS

OFICINA 1	PROMEDIOS			
	Año1	Año2	Año3	Mes previo Taller de Planificación Estratégica
Número de atendidos				
Monto				
Índice de mora promedio anual				

Tasa de crecimiento del período:

CAPTACIONES POR MATRIZ Y AGENCIAS

OFICINA 1	PROMEDIOS			
	Año1	Año2	Año3	Mes previo Taller de Planificación Estratégica
SOCIOS				
MONTO				

Tasa de crecimiento del período:

OTROS SERVICIOS FINANCIEROS POR MATRIZ Y AGENCIAS

OFICINA 1	PROMEDIOS			
	Año1	Año2	Año3	Mes previo Taller de Planificación Estratégica
SOCIOS				
MONTO				

Tasa de crecimiento del período:

SERVICIOS NO FINANCIEROS POR MATRIZ Y AGENCIAS

OFICINA 1	PROMEDIOS			
	Año1	Año2	Año3	Mes previo Taller de Planificación Estratégica
SOCIOS				
MONTO				

Tasa de crecimiento del período:

DIEZ MAYORES DEUDORES Y DEPOSITANTES CONCENTRAN POR MATRIZ Y AGENCIAS

10 MAYORES DEUDORES /DEPOSITANTES CONCENTRAN A LA FECHA	
MONTO	% DEL TOTAL

- Con esta información se debe preparar una exposición de 15 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point, que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Las matrices se llenarán por los responsables de las áreas de crédito, captaciones y otros servicios, por la Matriz y cada una de las Agencias. Se recomienda realizar la presentación individualmente, por la Matriz y cada una de las Agencias.

DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA Y ANALISIS CUANTITATIVO – Ejemplo de análisis Ver Anexo No. 6.**2.2.1.9 Perspectiva Socio / Mercado – Aplicación y Sistematización de la Encuesta Denominada “Niveles de Satisfacción de los Socios de la COAC (En Calidad de Usuarios de los Servicios) y Demanda de Nuevos Servicios”**

Con el fin de obtener información sobre el perfil de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (incluir nombre de la COAC)” Ltda. y sus requerimientos, para determinar las

oportunidades de mejora en referencia a los procesos y servicios de esta Entidad se aplica una encuesta, dirigida a las personas socias – en calidad de usuarias de los servicios- que contiene los siguientes elementos generales:

- a. Perfil de las personas socias.
- b. Calificación de la percepción de las personas socias sobre los servicios prestados por la COAC.
- c. Determinación de los requerimientos de las personas socias en cuanto a nuevos servicios y capacitación.

INSTRUCCIONES:

a. FORMATO DE LA ENCUESTA:

En primer término se desarrollará el formato de la encuesta, incluyendo las preguntas que permitan obtener resultados acerca de los elementos anteriormente señalados. A continuación se presenta el diseño de la encuesta, que puede ser modificado de acuerdo a los requerimientos de investigación de la COAC:

FORMULARIO DE ENTREVISTA NO. _____ DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ABIERTAS QUE CONFORMAN LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR) ENCUESTADOR: _____ FECHA: _____			
OBJETIVO: Obtener información sobre el perfil de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas que conforman la UCACNOR y sus requerimientos, para determinar las oportunidades de mejora en referencia a los procesos y servicios de estas entidades y generar un plan de capacitación alineado a las necesidades específicas de los socios.			
1. Características de los socios/clientes			
1.1 Usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito			
<input type="checkbox"/> "Artesanos" <input type="checkbox"/> "Santa Anita" <input type="checkbox"/> "Huayco Pungo" <input type="checkbox"/> "CACMU" <input type="checkbox"/> "San Gabriel" <input type="checkbox"/> "San Antonio"			
1.2 Indique su edad <input type="checkbox"/> Menos de 18 años <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> Más de 65 <input type="checkbox"/> No contesta	1.3 Indique su género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> No contesta	1.4 Indique el sector geográfico al que pertenece <input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> No contesta	
1.5 Indique el nombre del cantón en el que reside			
1.5.1 Pichincha Cantón: <input type="checkbox"/> Tabacundo <input type="checkbox"/> Cayambe			
1.5.2 Imbabura Cantón: <input type="checkbox"/> Ibarra <input type="checkbox"/> Antonio Ante <input type="checkbox"/> Cotacachi <input type="checkbox"/> Otavalo <input type="checkbox"/> Pimampiro <input type="checkbox"/> Urcuquí			
1.5.3 Carchi Cantón: <input type="checkbox"/> Tulcán <input type="checkbox"/> Bolívar <input type="checkbox"/> Espejo <input type="checkbox"/> Mira <input type="checkbox"/> Montúfar <input type="checkbox"/> No contesta			

1.6 Indique su nivel de instrucción: <input type="checkbox"/> Analfabeto <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria (Pregrado) <input type="checkbox"/> Universitaria (Postgrado) <input type="checkbox"/> No contesta		
1.7 ¿Es Usted empleado bajo relación de dependencia o es microempresario? <input type="checkbox"/> Empleado bajo relación de dependencia <input type="checkbox"/> Microempresario <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> No tienen actividad económica <input type="checkbox"/> No contesta	1.8 ¿A qué actividad se dedica actualmente? <input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Ganadería mayor <input type="checkbox"/> Ganadería menor <input type="checkbox"/> Avicultura <input type="checkbox"/> Piscicultura <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Artesanía <input type="checkbox"/> No aplica <input type="checkbox"/> No contesta <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?	1.9 ¿Hace cuánto tiempo se dedica a esta actividad? <input type="checkbox"/> Está por empezar <input type="checkbox"/> Hace 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> 2 a 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/> No contesta

2. Percepción de los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa				
2.1 ¿Usted asiste a las Asambleas convocadas por la Cooperativa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> No contesta				
2.2 Si Usted no asiste señale las razones con una "X" <input type="checkbox"/> Mis ocupaciones no me lo permiten <input type="checkbox"/> Por desconocimiento <input type="checkbox"/> La cooperativa se encuentra alejada de mi domicilio <input type="checkbox"/> No me interesa asistir <input type="checkbox"/> No existen sanciones si no voy <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> No contesta				
2.3 ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa? Señale con una X <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Ahorro <input type="checkbox"/> Transferencias <input type="checkbox"/> Seguros <input type="checkbox"/> Pago de servicios básicos <input type="checkbox"/> Pago del bono de desarrollo humano <input type="checkbox"/> Programa de educación cooperativista <input type="checkbox"/> Ayuda social <input type="checkbox"/> No contesta				
2.4 ¿Ha obtenido créditos en su cooperativa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No contesta				
2.5 Si su respuesta es afirmativa, califique el crédito de acuerdo a las siguientes opciones, siendo 1 "malo" y 3 "excelente"				
Opciones	1	2	3	No conoce/no aplica
Atención al cliente (cuando acudo a la cooperativa su atención es:)				
Momento adecuado (el crédito fue otorgado justo cuando lo necesitamos)				
Monto del crédito (el monto entregado sirvió para satisfacer nuestras necesidades)				
Plazo (el plazo al que se entregó el crédito sirvió para satisfacer nuestras necesidades)				
Garantías solicitadas (las garantías solicitadas fueron las adecuadas)				
Encaje (el encaje que debo entregar a la cooperativa es "adecuado")				
Documentación solicitada (la documentación solicitada no fue excesiva)				
Forma de pago (la forma de pago facilitó el pago)				
Tasa de interés (la tasa de interés cobrada fue "adecuada" por los servicios prestados)				
Costos adicionales (Los costos adicionales – pasajes, copias, pasajes del garante, almuerzo- en los que incurrió para obtener el crédito son los adecuados para el servicio prestado)				

Facilidad para efectuar los pagos (la cooperativa facilita el pago de los créditos)				
Otros servicios (a más del servicio de crédito la cooperativa ofrece otros servicios tales como ahorro, seguros, entre otros)				
Incentivos (la cooperativa entrega incentivos para acceder al crédito, por ejemplo sorteos)				
Facilidad para acceder al siguiente crédito (La cooperativa presta facilidades para acceder a un siguiente crédito)				
Otro ¿Cuál? _____				
2.6 ¿Usted ahorra en su cooperativa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 2.7 Si su respuesta es afirmativa, califique el servicio de ahorro de acuerdo a las siguientes opciones, siendo 1 "muy malo" y 3 "excelente"				
Opciones	1	2	3	No conoce/no aplica
Interés				
Costos sobre el mantenimiento de la cuenta				
Confianza (se trata de una institución que brinda seguridad)				
Incentivos (la entidad financiera entrega incentivos por aperturar libretas de ahorro, por ejemplo sorteos)				
Facilidad para acceder al siguiente crédito (si mantengo una libreta de ahorros puedo acceder con facilidad al siguiente crédito)				
Otro ¿Cuál? _____				
2.8 De los siguientes servicios, cuáles quisiera Usted que preste su cooperativa <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Ahorro <input type="checkbox"/> Transferencias <input type="checkbox"/> Seguros <input type="checkbox"/> Pago de servicios <input type="checkbox"/> Factoring <input type="checkbox"/> Leasing <input type="checkbox"/> Cajeros automáticos <input type="checkbox"/> Programa de educación cooperativista <input type="checkbox"/> Ayuda social <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> No contesta				

3. Necesidades de capacitación de los socios/clientes	
3.1 ¿Para mejorar el desempeño de su actividad económica ¿en qué temas necesita capacitación?	
3.1.1 ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	<input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Planes de negocio
<input type="checkbox"/> Promoción de sus productos/servicios	<input type="checkbox"/> Manejo de Internet
3.1.2 ASESORAMIENTO TÉCNICO	<input type="checkbox"/> Desarrollo de productos <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Asesoramientos puntuales
3.1.3 ASESORAMIENTO LEGAL	<input type="checkbox"/> Tributación <input type="checkbox"/> Conformación de empresas/asociaciones
<input type="checkbox"/> Asesoramiento jurídico puntual	
<input type="checkbox"/> OTROS	¿Cuáles? _____
<input type="checkbox"/> NINGUNO	<input type="checkbox"/> NO CONTESTA

b. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Una vez diseñada la encuesta, se procederá a realizar el cálculo de la muestra. Para realizar el cálculo se aplicará la siguiente fórmula (muestra para poblaciones finitas):

$$n = \frac{(pq) * N}{(N-1) \left(\frac{e^2}{2} \right) + (pq)}$$

Donde:

“N” = Universo, cuya cobertura será el número total de socios activos de la COAC socia a la fecha

“pq” = Variabilidad del fenómeno estudiado

“e” = Error estimado

“n” = Tamaño de la muestra

La determinación de los datos anteriormente señalados, específicamente el error estimado, puede variar de acuerdo al requerimiento de la Cooperativa en referencia al mayor o menor nivel de confianza que requiere (en el caso de investigaciones de carácter poblacional el error estimado podrá ser de hasta el 10%), la accesibilidad para encuestar y los recursos con los que cuenta la institución para cubrir esta actividad (los rubros principales serán: encuestadores y personal para procesamiento de la información).

Una vez calculada la muestra, ésta se estratifica porcentualmente según el número total de personas socias que registra la Cooperativa de acuerdo a su prorrato en Matriz y Agencias.

A continuación se presenta un ejemplo: En la COAC “NNN” Ltda., se presentan los siguientes datos:

N = 9.185

pq = 0,25

e = 0,08. Al aplicar la fórmula, el tamaño de la muestra, es:

n = 154

El total obtenido de la muestra debe prorratearse según el universo por agencias. La distribución es la siguiente:

MATRIZ - AGENCIAS	TOTAL SOCIOS	% DEL TOTAL POR MATRIZ Y AGENCIAS	ENCUESTAS A APLICARSE (9185*PORCENTAJES OBTENIDOS)
Ibarra	3700	40%	62
Otavaló	1069	12%	18
Urcuquí	876	10%	15
Pimampiro	746	8%	13
Cayambe	726	8%	12
Atuntaqui	722	8%	12
Cuellaje	714	8%	12
Cotacachi	614	7%	10
TOTAL	9185		154

c. PROCESAMIENTO DE LAS ENCUESTAS

El procesamiento de las encuestas puede realizarse en cualquier programa para procesamiento de datos procurando utilizar aquel que permita realizar el análisis a través de cruce de variables (SPSS, Excel).

Es importante señalar, que a más del procesamiento de la información descriptiva (edad, ocupación, entre otras variables) se consulta a las personas socias sobre su percepción acerca del servicio de crédito, de ahorro y aspectos generales del funcionamiento de la Cooperativa. En cada uno de estos ítems se analizan las siguientes variables:

SOBRE LOS SERVICIOS GENERALES DE LA COOPERATIVA

ATENCION AL SOCIO

UBICACIÓN GEOGRAFICA

AGILIDAD EN LAS VENTANILLAS

SERVICIOS ADICIONALES AL CREDITO Y AL AHORRO

INCENTIVOS

SOBRE EL SERVICIO DE CREDITO

MOMENTO ADECUADO / OPORTUNIDAD

MONTO

PLAZO

GARANTIAS SOLICITADAS

ENCAJE/GARANTIA EN EFECTIVO

DOCUMENTACION SOLICITADA

FORMA DE PAGO

TASA DE INTERES

COSTOS ADICIONALES

FACILIDAD PARA ACCEDER AL SIGUIENTE CREDITO

SOBRE EL SERVICIO DE AHORRO

TASA DE INTERÉS

CONFIANZA

COSTOS SOBRE EL MANTENIMIENTO DE CUENTA

FACILIDAD PARA ACCEDER A UN CREDITO EN BASE A LOS AHORROS

Con la aplicación de estas variables se trata de entender en forma general la tendencia de opinión de las personas encuestadas. Las opciones de valoración (realizada en base a la escala de Likert⁷⁵) son:

- | | | |
|----------------|--------------|----------------------|
| 1. EXCELENTE | 2. REGULAR | 3. MALA |
| 5. NO CONTESTA | 6. NO APLICA | 7. NO TIENE RELACION |

De acuerdo a esta valoración se obtuvo una calificación ponderada por cada factor de análisis y se graficaron los puntajes, colocándolos en franjas de acuerdo a las siguientes escalas:

Mayor a 75: zona de funcionamiento óptimo

50 a 75: zona de advertencia

Menor a 50: zona de alerta

Esta graficación permite visualizar en qué factores existe una percepción positiva de las personas encuestadas (que se pueden traducir en fortalezas) y en qué factores se registran oportunidades de mejora.

A continuación se presenta el procesamiento de los resultados alcanzados en la Cooperativa "nnn", respecto a la percepción sobre los servicios generales que presta la Cooperativa. Para hacer este análisis (en este caso) se toman cinco variables, tal como se presenta a continuación:

Cooperativa de Ahorro y Crédito "nnn" – Percepción sobre la atención al cliente

Calificación	Frequency	%	Calificación	Total
"Excelente"	141	88,7	3,0	423
"Regular"	16	10,1	2,0	32
"Malo"	2	1,3	1,0	2
TOTAL	159	100,0	TOTAL	457
			PROMEDIO	3
			CALIFICACIÓN	96

⁷⁵ RENSIS, Likert. (01 de diciembre del 2009). [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm]. *La escala de Likert es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada. consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estímulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.*

Para aplicar la Escala de Likert, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” – Percepción sobre la ubicación geográfica

Calificación	Frequency	%	Calificación	Total
"Excelente"	125	78,6	3,0	375
"Regular"	17	10,7	2,0	34
"Malo"	17	10,7	1,0	17
TOTAL	159	100,0	TOTAL	426
			PROMEDIO	3
			CALIFICACIÓN	89

Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” – Agilidad en las ventanillas

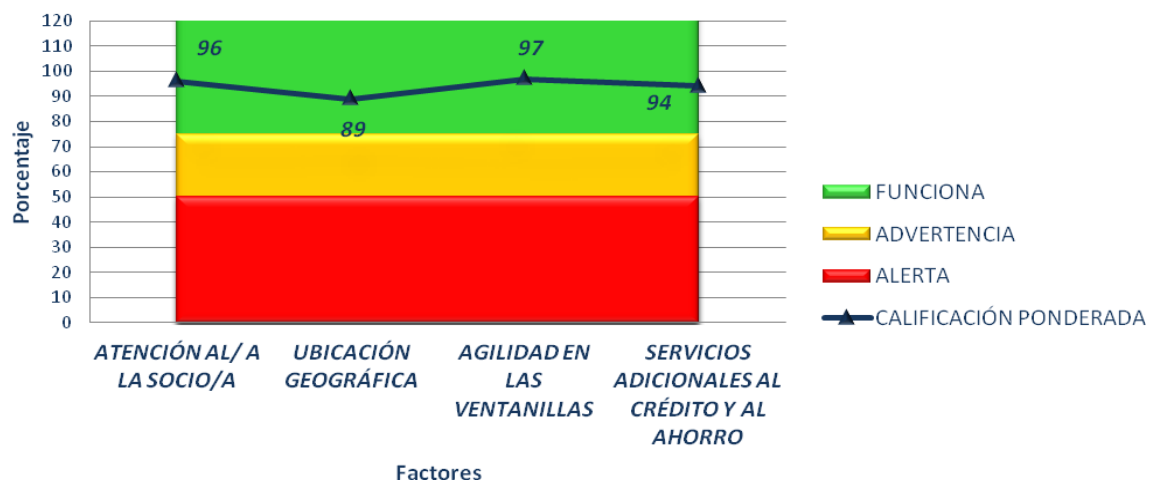
Calificación	Frequency	%	Calificación	Total
"Excelente"	148	93,1	3,0	444
"Regular"	0	0,0	2,0	0
"Malo"	8	5,0	1,0	8
TOTAL	156	98,1	TOTAL	452
			PROMEDIO	3
			CALIFICACIÓN	97
"No conoce"	3	1,9		
Total	159	100,0		

Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” – Servicios adicionales al crédito y al ahorro

Calificación	Frequency	%	Calificación	Total
"Excelente"	105	66,0	3,0	315
"Regular"	6	3,8	2,0	12
"Malo"	8	5,0	1,0	8
TOTAL	119	74,8	TOTAL	335
			PROMEDIO	3
			CALIFICACIÓN	94
"No conoce"	40	25,2		
Total	159	100,0		

Con el promedio de las calificaciones, se realiza el siguiente gráfico:

Cooperativa de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NNN" LTDA. Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo GRÁFICO No. 15 - SERVICIOS GENERALES- Calificación



El promedio de las calificaciones permite obtener la percepción sobre el tema. Al obtener los promedios de todos los temas a analizarse (aspectos generales, crédito y ahorros) se obtiene un promedio general acerca de la percepción del cliente externo sobre el funcionamiento de la Cooperativa.

Es importante emitir en el informe todas las observaciones realizadas: grado de conocimiento de los socios sobre los productos actuales, demanda de nuevos productos y como un valor agregado los requerimientos de capacitación de los socios (cuyos resultados se observan en el Capítulo 4, numeral 4.3).

- Con la información obtenida, preparar una exposición de 30 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Para la aplicación y sistematización de las encuestas se recomienda realizar la contratación de personal externo con el fin de garantizar la objetividad de los resultados. La presentación de los resultados puede ser realizada por el Gerente, Jefe de Crédito o de Negocios.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DENOMINADA “NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COAC (EN CALIDAD DE USUARIOS DE LOS SERVICIOS) Y DEMANDA DE NUEVOS SERVICIOS”- Ejemplo de análisis. Ver Anexo No 7.⁷⁶

⁷⁶ En el marco de la Tesis se aplicó el siguiente número de encuestas por Cooperativa: “San Gabriel” Ltda.: 147, “Huayco Pungo” Ltda.: 137 “Artesanos” Ltda.: 154. Total: 435 encuestas, con un margen de error del 8%.

2.2.1.10 Perspectiva Socio / Mercado: Sondeo de los Requerimientos de los Socios Potenciales, a Traves de la Ejecucion de Grupos Focales

Mediante la realización de grupos focales se espera realizar un sondeo para identificar y caracterizar, a través de una conversación estructurada, los principales productos y servicios que requieren los participantes seleccionados, con el fin de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NNN” Ltda. genere estrategias para satisfacer a la demanda potencial.

INSTRUCCIONES:

CONVOCATORIA Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL:

- a) Convocar a mínimo 8 y máximo 15 representantes (líderes) de las zonas geográficas donde la COAC presta o prestará sus servicios y que aún **NO** sean socios/as. Las personas convocadas deben representar a grupos de interés para la Cooperativa, por ejemplo: asociaciones de mujeres, de productores, de comerciantes.
- b) Para las Cooperativas que tienen la Matriz y las agencias se prevé que se realice un grupo focal por cada una.
- c) La convocatoria debe realizarse con mínimo 8 días de anticipación y por escrito para garantizar la presencia de los participantes.
- d) Es recomendable invitar a más personas de las establecidas para asegurar la presencia del número ideal.
- e) El lugar de la reunión debe garantizar tranquilidad y el estar libres de interrupciones.
- f) Llenar una ficha de asistencia con los nombres y apellidos de los participantes, a qué barrio/organización/asociación/comunidad/cooperativa representan, su dirección y número telefónico (son importantes sus datos porque los asistentes y sus representados pueden convertirse en nuestros potenciales socios/usuarios de servicios).
- g) Debe prepararse un refrigerio para los asistentes, que debe ser suministrado en el transcurso de la reunión (no se interrumpirá la reunión).
- h) Imprimir la presente guía que será utilizada en la reunión. Es preferible tener una grabadora para registrar todo lo que se dijo en la reunión y luego poderlo transcribir en un informe.
- i) Incentivar la participación de todos los participantes de manera equilibrada. Insistir en que sus respuestas son fundamentales para mejorar los servicios actuales y generar nuevos servicios, procurando maximizar la satisfacción de los socios / usuarios.

DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

INTRODUCCIÓN

- 1. BIENVENIDA A LOS PARTICIPANTES** (Indicar a los participantes el objetivo del grupo focal)
- 2. EXPLICAR BREVEMENTE EL FORMATO DE LOS GRUPOS FOCALES** (Indicar que se trata de una conversación, con una duración mínima de dos horas)
- 3. EXPLICAR LAS REGLAS DE LA SESIÓN:**
 - No hay respuestas correctas, solo sus opiniones y sentimientos.
 - Se graba la sesión porque existe la posibilidad de no poder anotar todo lo que se diga.
 - Solo una persona habla a la vez. Por favor no entablen conversaciones laterales (no quiero perderme ningún comentario).
 - No se preocupen si no saben mucho del tema en particular. Está bien y es importante que yo lo sepa. No tengan miedo de tener opiniones diferentes, sólo expárenlas...recuerden que no hay respuestas correctas.
 - Se trata de una discusión informal, quiero que se sientan cómodos y relajados. Sólo expresen sus sentimientos y opiniones.
 - ¿Alguna pregunta?

CALENTAMIENTO

- Pedir que se presenten indicando su nombre, el barrio / organización / asociación / comunidad / cooperativa a la que representan. Consultar:
 - a) ¿Cuáles son los objetivos de su organización?
 - b) ¿A qué actividad/es económica/s se dedican los miembros de la organización?
 - c) ¿Cuáles son los ingresos promedio mensuales de los integrantes de su organización?; ¿Cuáles son los egresos promedio mensuales?; ¿Cuánto pueden pagar mensualmente por las cuotas para los créditos?; ¿Cuánto pueden ahorrar mensualmente en una institución financiera?. Definir características de estacionalidad (por ejemplo los agricultores tienen ingresos cada tres, seis, 12 meses).

Con el fin de mejorar el procesamiento de información sobre estos datos, se podrá aplicar la siguiente ficha:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NNN" Ltda.
INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA –
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL PARA MEDIR LAS OPINIONES DE LA
DEMANDA POTENCIAL

FICHA DE INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

NOMBRE: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

EMAIL: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN/COMUNIDAD / BARRIO / AL QUE REPRESENTA:

¿EN QUÉ LUGAR RESIDE? (PROVINCIA, CANTÓN, COMUNIDAD / BARRIO) _____

URBANO _____ **RURAL** _____

EDAD: _____

GÉNERO: _____

ESTADO CIVIL: _____

NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES: _____

ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRINCIPALES A LA QUE SE DEDICA SU ASOCIACIÓN/COMUNIDAD/BARRIO: _____

ESTAS ACTIVIDADES SON EN SU MAYORÍA: FORMALES _____

INFORMALES (AÚN NO ES LEGAL) _____ **FAMILIARES** _____

COLECTIVAS _____

¿QUIÉN TOMA LAS DECISIONES? _____

¿EN PROMEDIO, CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN EN LAS MICROEMPRESAS? _____

¿ CUÁLES SON LOS MESES DE MAYORES INGRESOS) MARQUE CON UNA "X"

ENE ___ **FEB** ___ **MAR** ___ **ABR** ___ **MAY** ___ **JUN** ___

JUL ___ **AGOS** ___ **SEPT** ___ **OCT** ___ **NOV** ___ **DIC** ___

¿CUÁLES SON LOS INGRESOS MENSUALES QUE EN PROMEDIO SE RECIBEN EN SU ASOCIACIÓN, COMUNIDAD, BARRIO? US\$ _____

¿CUÁLES SON LOS GASTOS MENSUALES QUE EN PROMEDIO SE INCURREN EN SU ASOCIACIÓN, COMUNIDAD, BARRIO ? US\$ _____

¿HASTA QUÉ MONTO PUEDE AHORRAR MENSUALMENTE (EN SU ASOCIACIÓN, COMUNIDAD, BARRIO) _____

¿CUÁL ES EL MONTO MÁXIMO QUE SE PUEDE PAGAR COMO CUOTAS DE CRÉDITO (EN SU ASOCIACIÓN, COMUNIDAD, BARRIO) _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

- Para facilitar el reconocimiento de los invitados puede colocarse una tarjeta de identificación para cada representante.

ENTRADA AL TEMA

Realizar las siguientes preguntas – detonadoras:

1. **Desde su punto de vista ¿a qué Instituciones Bancarias, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fundaciones y otras entidades asisten o les gustaría asistir y qué servicios son los más requeridos?**
2. **Al decidirse por una entidad financiera, ¿qué características o factores pondera la gente?**
3. **Para Usted, ¿cuáles son las características más importantes y cuáles las no tan importantes?**

SONDEAR LO SIGUIENTE:

- Instituciones a las que han acudido por servicios financieros.
- Instituciones a las que les gustaría asistir.
- Servicios Financieros que han utilizado: CRÉDITO - AHORRO- TRANSFERENCIAS- SEGUROS- PAGO DE SERVICIOS- CAJEROS AUTOMÁTICOS, entre otros.
- Servicios No Financieros que han utilizado: SEGUROS MÉDICOS, CAPACITACIONES, BECAS.
- Determinar factores en términos generales por los que los participantes acuden a estas instituciones (las posibles respuestas pueden ser: se trata de una entidad regulada, excelente atención al cliente, entre otras).

TEMA CENTRAL

Realizar las siguientes preguntas – detonadoras:

1. **¿Qué recomendaciones haría usted a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NNN” LTDA. para convertirse en la entidad financiera ideal?**

A continuación se presentan diferentes temas referenciales a tratar, pueden agregarse otros temas. Se debe indagar cómo le gustaría que funcione la Cooperativa en términos de:

- a. Instalaciones e infraestructura
- b. Personal y funcionarios de la Cooperativa
- c. Productos y servicios financieros
- d. Otros servicios financieros
- e. Servicios no financieros

A continuación se presentan diferentes ítems por cada tema para motivar el análisis:

1. INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

- AMBIENTE INTERNO (Comodidad – limpieza - amplitud)
- UBICACIÓN (en qué lugar debe situarse)
- HORARIO DE ATENCIÓN (en qué horarios)
- DISPONIBILIDAD DE CAJEROS AUTOMÁTICOS O CONVENIOS CON REDES NACIONALES (NEXO)
- APERTURA DE SUCURSALES
- SERVICIOS POR TELÉFONO Y/O INTERNET

2. PERSONAL Y FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA

- CARÁCTER DEL PERSONAL
- CÓMO DEBEN DAR LAS EXPLICACIONES SOBRE LOS SERVICIOS Y EN QUÉ IDIOMA**
- TIEMPO DE DEMORA PARA EFECTUAR TRANSACCIONES O RECIBIR INFORMACIÓN
- ATENCIÓN PERSONALIZADA
- CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS
- IMAGEN PROFESIONAL (UNIFORME)

3. PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

3.1 CRÉDITO

- TASAS DE INTERÉS (REFERENCIA SOBRE EL PORCENTAJE Y LA FORMA DE APLICACIÓN: SOBRE MONTOS O SOBRE SALDOS)
- TABLAS DE AMORTIZACIÓN (PRESENTACIÓN Y EXPLICACIÓN)
- RECRÉDITOS (FACILIDAD PARA ACCEDER AL SIGUIENTE CRÉDITO)
- OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DEL CRÉDITO
- INCENTIVOS (¿LE GUSTARÍA QUE SE REALICEN SORTEOS?)
- PLAZOS
- FORMA DE PAGO
- ENCAJE
- GARANTÍAS SOLICITADAS (INDIVIDUALES O SOLIDARIAS)
- COBRANZA EN EL LUGAR DE TRABAJO O DOMICILIO
- MAYOR APERTURA A QUIENES CONSTAN EN LA CENTRAL DE RIESGO
- CRÉDITOS INDIVIDUALES Y/O COLECTIVOS Y A QUÉ NIVELES (GREMIOS, BANCOS COMUNALES, ASOCIACIONES)
- CRÉDITOS EMERGENTES ADICIONALES A LOS CRÉDITOS PRINCIPALES
- TRATAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS DE MORA
- DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

3.2 AHORRO

- TASAS DE INTERÉS
- LIBRETA DE AHORROS (EXPLICACIÓN SOBRE SU USO, QUÉ SIGNIFICAN LAS SIGLAS)
- FACILIDAD PARA LLENAR LAS PAPELETAS DE DEPÓSITO O DE RETIRO
- ENTREGA INMEDIATA DEL DINERO AHORRADO
- NIVEL DE EXPLICACIÓN PARA ENTENDER CÓMO FUNCIONA EL AHORRO Y EN QUÉ IDIOMA
- CAPTACIÓN DEL AHORRO EN LA COOPERATIVA, EL LUGAR DE TRABAJO O DOMICILIO
- INCENTIVOS POR EL AHORRO

3.3 OTROS SERVICIOS FINANCIEROS: ¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES AL AHORRO Y CRÉDITO NECESITA? PREGUNTAR CARACTERÍSTICAS

- TRANSFERENCIAS
- CAMBIO DE CHEQUES
- PAGO DE SERVICIOS ¿CUÁLES: AGUA, LUZ, TELÉFONO, SRI, PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO?)
- OTROS

3.4 SERVICIOS NO FINANCIEROS ¿QUÉ SERVICIOS NO FINANCIEROS REQUIERE? PREGUNTAR CARACTERÍSTICAS

- CAPACITACIÓN EN TEMAS QUE FORTALEZCAN LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL
- CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS SOBRE LOS SERVICIOS OFRECIDOS
- SEGUROS O ATENCIÓN MÉDICA DIRECTA?
- AYUDA FINANCIERA O BECAS PARA LOS MEJORES ESTUDIANTES
- PROGRAMA DE EDUCACIÓN COOPERATIVISTA
- APOYO ECONÓMICO A LAS DIRECTIVAS LOCALES PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
- COMISARIATO DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
- FONDO MORTUORIO

3.5. ¿A USTED LE GUSTARÍA QUE SU INSTITUCIÓN PUBLICITE SUS SERVICIOS A TRAVÉS DE?

- A. PERIÓDICO
- B. RADIO/TV
- C. FOLLETOS U OTROS MATERIALES DE PROMOCIÓN
- D. INTERNET
- E. CONVERSACIÓN CON PROMOTORES/ASESORES DE LAS ENTIDADES DE FINANCIAMIENTO
- F. RECOMENDACIONES DE CONTACTOS PERSONALES
- G. RECOMENDACIONES DE ENTIDADES ASESORAS
- H. MEDIANTE LA PROMOCIÓN DIRECTA EN LA COMUNIDAD/ASOCIACIÓN/RED

f. ¿Cuáles son las características ideales de los productos financieros que ofrece la Cooperativa? (diseño de productos financieros)

Pedir a los participantes que indiquen las características ideales de los servicios financieros que presta la Cooperativa. Preguntar los intereses de los representantes por cada actividad económica

- APORTACIONES: monto inicial; requisitos

- CRÉDITO

Características:

DESTINO 1: _____

- Monto mínimo: _____ Monto Máximo: _____
- Plazo mínimo: _____ Plazo Máximo: _____
- Forma de pago: _____
- Encaje: _____
- Garantías: _____
- Requisitos: _____

DESTINO 2: _____

- Monto mínimo: _____ Monto Máximo: _____
- Plazo mínimo: _____ Plazo Máximo: _____
- Forma de pago: _____
- Encaje: _____
- Garantías: _____
- Requisitos: _____

DESTINO 3: _____

- Monto mínimo: _____ Monto Máximo: _____
- Plazo mínimo: _____ Plazo Máximo: _____
- Forma de pago: _____
- Encaje: _____
- Garantías: _____
- Requisitos: _____

Otras características de los créditos:

AHORRO:

Características:

AHORRO A LA VISTA:

Monto mínimo: _____

Tasa de interés: _____

Requisitos: _____

AHORRO A PLAZO FIJO:

Monto mínimo: _____ Monto máximo: _____

Plazo mínimo: _____ Plazo máximo: _____

Tasa de interés: _____

Requisitos: _____

AHORRO INFANTIL:

Monto mínimo: _____ Monto máximo: _____

Plazo mínimo: _____ Plazo máximo: _____

Tasa de interés: _____

Requisitos: _____

FIN DE LA ACTIVIDAD - AGRADECIMIENTO***SOBRE EL INFORME.-***

Una vez obtenida la información se debe elaborar un informe que recopile los puntos de vista de las personas participantes, de manera textual. De preferencia se debe emitir un informe por cada uno de los grupos focales realizados.

El informe debe contener al menos:

1. Nombre de la Cooperativa
2. Responsable del Informe
3. Fecha y hora en que se llevó a cabo el grupo focal
4. Listado de participantes
5. Características de los participantes: a qué actividades económicas se dedican, cuáles son sus ingresos y egresos mensuales por actividad económica. Capacidad de ahorro. Monto máximo que pagan mensual por las cuotas de los créditos. Estacionalidad de las actividades económicas.
6. Entidades Financieras actuales y potenciales a las que acuden/acudirían los participantes. Principales servicios utilizados. Factores relevantes para escoger a la entidad financiera
7. Recomendaciones para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "NNN" Ltda., se convierta en la entidad financiera ideal
 - 7.1 Instalaciones e infraestructura
 - 7.2 Personal y funcionarios de la Cooperativa
 - 7.3 Productos y servicios financieros
 - 7.4 Otros servicios financieros
 - 7.5 Servicios no financieros

7.6 Promoción y publicidad

8. Diseño de productos financieros

9. Conclusiones y recomendaciones

- Preparar una exposición de 15 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point (se puede incluir fotos), que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Se recomienda que en la ejecución de los grupos focales participe el Gerente, Jefe de Crédito, de Captaciones o responsable del Área de Negocios, Asesores tanto de la Matriz como de las Agencias.

DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA Y ANALISIS CUANTITATIVO – EJEMPLO DE APLICACIÓN VER EN EL ANEXO NO. 8⁷⁷

2.2.1.11 Perspectiva de Procesos: Revisión de la Situación Interna de la Cooperativa en Base a Entrevistas y Revisión de Documentación

El objetivo del informe que se detalla a continuación es generar un perfil sobre la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” Ltda. en referencia a la gestión organizacional para evidenciar sus principales debilidades e identificar oportunidades de mejora, información fundamental para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional.

La metodología utilizada para levantar la información contenida en el presente informe se realizará a través del análisis documental (recomendaciones de Auditorías y entidades consultoras, por ejemplo RFR) e información directa, en base a la información técnica vertida por los responsables de cada área.

La información que la Cooperativa “nnn” Ltda. entregue será utilizada exclusivamente para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional, por tanto se garantiza la total confidencialidad de la información.

⁷⁷ En el marco de la Tesis y con la colaboración de los equipos de trabajo de las Cooperativas se realizaron 10 grupos focales, como parte de los procesos de Planificación Estratégica de las Cooperativas “San Gabriel” Ltda. (1), “Huayco Pungo” Ltda. (1), “Artesanos” Ltda. (8, en matriz y agencias), con la participación de aproximadamente 100 representantes de asociaciones, comunidades y/o barrios.

INSTRUCCIONES:

- Elaborar un informe de acuerdo a las preguntas guía que se presentan a continuación. El contenido de la información debe permitir la identificación de debilidades y fortalezas de la Cooperativa. A más de los temas propuestos, si se identifican otras áreas de gestión organizacional, por favor incluirlas.
- Preparar una exposición de 15 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Las información debe ser analizada por el Gerente con el apoyo de los Jefes de Áreas. Se recomienda que en el análisis participe el Consejo de Administración y de Vigilancia.

PREGUNTAS – GUIA:⁷⁸**ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA (ORGANIGRAMA)**

Colocar Organigrama que se aplica actualmente en la COAC

Establecer el número y el nivel de instrucción de los Consejos, Gerente y personal operativo

¿Tiene vigencia la estructura actual?

¿El nivel educativo y experiencia de los Consejos es el adecuado?

¿El nivel educativo del personal es el adecuado?

¿Cómo es la relación entre de los Consejos, Gerente y personal operativo?

¿Cada instancia cumple sus funciones?

IDENTIFICAR PRINCIPALES FORTALEZAS**IDENTIFICAR PRINCIPALES DEBILIDADES****HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN**

¿La COAC cuenta con el Plan Estratégico?

⁷⁸ Las preguntas se realizan en base a la Guía de entrevistas de la Herramienta de Diagnósticos Institucionales, Calificación de Riesgo. UCACSUR/SWISSCONTACT. Cuenca. Febrero 2008.

¿Cuál es el tiempo de duración del último plan estratégico?

¿La COAC cuenta con el Plan Operativo Anual?

¿La COAC cuenta con el Presupuesto Anual?

¿Se utilizan normalmente estos instrumentos?

¿Se realiza la evaluación/control en base a estas herramientas? ¿Si se lo hace, cada cuánto?

IDENTIFICAR PRINCIPALES FORTALEZAS

IDENTIFICAR PRINCIPALES DEBILIDADES

ESTATUS DEL MARCO NORMATIVO Y PROCESOS

¿Cuáles son los instrumentos legales que tiene la Cooperativa?

Enlistar: leyes, reglamentos, manuales e indicar última fecha de modificación/ aprobación Consejo de Administración.

¿Los documentos legales de la Cooperativa (Estatutos, manuales, reglamentos) están actualizados?

¿Hace falta la incorporación de nuevos instrumentos, cuáles?

¿Cuál es el procedimiento para la preparación, actualización y difusión de normas y reglamentos entre el personal? ¿Se determinan procesos formales para la Cooperativa (es decir a través de un análisis de su validez y son aprobados por la Directiva y aplicados por el personal)?

Los procesos que aplica la Cooperativa son estandarizados, es decir se aplican en la Matriz y Agencias por igual?

¿Los reglamentos y manuales se adaptan a la realidad institucional?

¿Los reglamentos y manuales son entregados formalmente al personal?

IDENTIFICAR PRINCIPALES FORTALEZAS**IDENTIFICAR PRINCIPALES DEBILIDADES****GESTION DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO****LIQUIDEZ:**

¿Cuál es la estrategia de capitalización?

¿Cuál es la política de creación de provisiones y reservas?

¿Cada qué tiempo se revisa la liquidez y como se planifica los desembolsos?

¿Qué políticas tiene para el manejo de liquidez, como selecciona las instituciones?

¿Dispone de un plan de administración de liquidez?

TASAS DE INTERES:

¿Aplica la política emitida por el Banco Central para la fijación de tasas de interés (activa y pasiva)?

¿Con qué frecuencia se revisa la tasa de interés? ¿Quién revisa?

¿Se analiza el impacto de variaciones en la tasa de interés? ¿Cómo?

¿Tiene un plan de contingencia para minimizar riesgo de tasa de interés?

CARTERA:

¿Cómo está estructurada la cartera?

¿Cómo se clasifica la cartera, se aplica los criterios de clasificación de la Cartera según los parámetros de la Superintendencia de Bancos?

¿Cómo se clasifica la cartera vencida, aplican los criterios de clasificación de la Cartera vencida según los parámetros de la Superintendencia de Bancos?

¿Qué políticas aplican para la calificación de cartera y constitución de provisiones?

¿Qué normativa dispone para gestión de créditos vinculados?

¿Quién y donde se custodia los pagarés y documentos de garantía?

¿Existen créditos individuales que sobrepasan el 2% del patrimonio técnico?

SEGUIMIENTO Y CONTROL:

¿Dispone de herramientas metodológicas para el control de indicadores (por Ejemplo, indicadores de desempeño, se hace el seguimiento y control)?

¿Existe una separación adecuada de funciones y responsabilidades para el seguimiento y control?

¿Existe un reglamento sobre control interno para la asignación de niveles de autorización y asignación de accesos en el sistema?

¿La Cooperativa se somete a Auditorías internas y externas? ¿Se cumplen las recomendaciones?

¿Se cumplen los aspectos legales establecidos por el Estado? ¿Se cumplen las observaciones del organismo de control?

¿Existen indicadores para minimizar el riesgo operativo?⁷⁹

IDENTIFICAR PRINCIPALES FORTALEZAS

IDENTIFICAR PRINCIPALES DEBILIDADES

AREA DE SISTEMAS

¿Cuál es la visión institucional respecto a los planes de desarrollo de sistemas, cambios de software y hardware?

¿Cuántas personas trabajan en el área?

Experiencia del personal

Relación con otras áreas

¿Qué tipo de sistema informático disponen?

¿Se dispone de los programas fuente?

¿Se realizan desarrollo de sistemas o se administran sistemas desarrollados por terceros?

¿Se dispone de manuales, políticas o reglamentos para la gestión de sistemas?

¿Existen procedimientos de control de procesos contables y de registro de operaciones?

¿Existen procedimientos de recuperación de información?

¿Dispone de un proveedor externo para el mantenimiento del sistema?

¿Con qué frecuencia se generan respaldos de información?

¿Cuántas copias de respaldo se obtienen y donde se guardan?

¿Existen políticas generales de seguridad de los datos y la información?

¿Qué planes tiene para desarrollo, adquisición o cambios de sistema?

¿Cómo se administran y controlan las seguridades (acceso) a los sistemas ?

¿Dispone de bases de datos y plataforma ?

¿Dispone de licencias de software?

¿Se encuentran conectadas en tiempo real entre oficinas?

¿Cómo se envía la información para la consolidación?

¿Qué políticas de protección de activos dispone?

¿Cómo calificaría la disponibilidad de equipos?

¿Dispone de un plan de contingencia para la caída del sistema?

⁷⁹ El riesgo de operaciones surge de la posibilidad de que sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, el incumplimiento de controles internos, el fraude o problemas imprevistos redunden en pérdidas inesperadas. Comprende: desarrollo y oferta de productos, procesamiento de la operación, desarrollo de sistemas, tecnología, complejidad de los productos y servicios, y el entorno de control interno.

¿Se tiene una “bitácora” del Área de Sistemas, en la que conste las personas que entran y salen del Área, registro de fallas del sistema y otros sucesos relevantes?

¿Se han realizado auditorías al Área de Sistemas?

IDENTIFICAR PRINCIPALES FORTALEZAS

IDENTIFICAR PRINCIPALES DEBILIDADES

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO INSTITUCIONAL

(Comentar sobre la situación actual de la imagen, infraestructura y equipamiento desde el punto de vista de fortalezas y debilidades)

GESTIÓN DE INFORMACIÓN: CAPACIDAD DE ANÁLISIS PARA INFORMAR, ANALIZAR Y DIFUNDIR

¿Dispone de un sistema de información gerencial que le permita identificar y monitorear los diferentes tipos de riesgo y monitorear la gestión?

¿Cuáles son los principales reportes que dispone?

¿Se difunde la información en la Cooperativa adecuadamente? ¿A través de qué mecanismos?

¿El personal está capacitado para levantar, procesar y analizar la información?

(Comentar sobre la situación actual de la gestión de información desde el punto de vista de fortalezas y debilidades)

CAPACITACION Y DESARROLLO

¿Existen procedimientos para determinar las necesidades del personal?

¿Existen políticas de selección del personal? ¿quién es el responsable? ¿quién toma la decisión en la contratación?

¿Se hace inducción al personal nuevo?

¿Se aplican planes de capacitación para la Alta Dirección y el personal?

¿Existen planes de carrera?

¿Existe una política salarial? ¿el personal conoce?

¿Existen incentivos y sanciones?

(Comentar sobre la situación actual de la capacitación y desarrollo desde el punto de vista de fortalezas y debilidades)

REVISION DE LA SITUACION INTERNA - Ejemplo de análisis Ver Anexo No. 9

2.2.1.12 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Aplicación de la Encuesta Denominada “Nivel de Satisfacción del Personal Operativo de la COAC”

Una de las entradas de información para realizar el Plan de Desarrollo Institucional es el análisis de la encuesta de clima organizacional dirigida al Personal Operativo que se presenta a continuación.

Los resultados de la encuesta permitirán a la Cooperativa “NNN” Ltda. identificar áreas de oportunidad para determinar estrategias, que se incluirán en el Plan de Desarrollo Institucional, que generen un ambiente organizacional que:

- Mejore las habilidades del personal,
- Fortalezca la relación del personal con la Administración,
- Agregue factores motivadores adicionales al empleo para hacerlo más gratificante; y
- Estimule el crecimiento del personal y su autorrealización

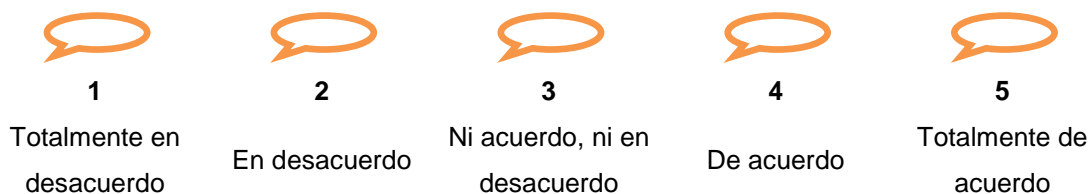
INSTRUCCIONES:

a. FORMATO DE LA ENCUESTA

La encuesta, a aplicarse al personal operativo (tomando en cuenta al personal de planta y por horas o bajo servicios profesionales) se estructura con temas principales para medir el clima organizacional. Cada tema cuenta con varios ítems, éstos son:

1. RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO
2. CAPACITACIÓN E INNOVACION Y CAMBIO
3. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE
4. EQUIDAD DE GENERO
5. COMUNICACIÓN
6. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
7. CALIDAD DE VIDA LABORAL
8. BALANCE TRABAJO - FAMILIA
9. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
10. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN
11. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN
12. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL
13. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD
14. NORMATIVA Y PROCESOS

La encuesta se estructura con temas principales para medir el clima organizacional. Cada tema cuenta con varios ítems. Se pide calificar cada ítem agregando color al círculo de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala numérica:



La encuesta tiene el carácter de anónima. Los resultados serán procesados por personas externas a la Cooperativa El procedimiento es el siguiente:

- Se enviará el formato de la encuesta al correo individual del personal.
- Cada persona llena la encuesta de acuerdo a la instrucción No. 1
- Cada persona reenvía la encuesta a los siguientes e-mail: Nnnn@cccc.com

Se pide llenar la encuesta con total objetividad y sinceridad, con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente señalado.

Se pide que al terminar por favor revisar si todos los ítems han sido calificados

Las preguntas realizadas son las siguientes:

1. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

En mi área se recompensa el logro de resultados

En mi área se reconoce a quién se lo merece

Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área

Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento en mi profesión

La remuneración a mi cargo es acorde a lo que pagan otras Cooperativas

2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo

La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo

Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada

3. INNOVACIÓN Y CAMBIO

Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo

Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas

Considero que en mi área se pueden innovar las formas de proporcionar servicios
Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar

4. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El trato que damos en mi área a los clientes internos (compañeros de trabajo) y/o externos (usuarios de los servicios) es cordial y respetuoso

Conozco las necesidades de los socios o usuarios de mi trabajo

El servicio que proporcionamos en mi área a los clientes internos y/o externos es oportuno y eficiente

En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los socios o usuarios para mejorar la calidad de los servicios

5. EQUIDAD Y GÉNERO

En mi Cooperativa las oportunidades de progresar están al alcance de las personas

En mi área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de capacitación y ascensos

En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros

6. COMUNICACIÓN

En mi Cooperativa existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas

Estoy satisfecha/o con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución

La información que me proporciona la Cooperativa contribuye al logro de mis metas

Mis superiores comunican la visión, la misión, los valores y las políticas de la Cooperativa

7. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Tengo a tiempo los recursos necesarios para desarrollar mi trabajo

El equipo de cómputo/sistema con que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo

Los recursos humanos con los que coordino son suficientes para el desarrollo de mi trabajo

8. CALIDAD DE VIDA LABORAL

En mi lugar de trabajo, las condiciones físicas son las adecuadas

Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamiento, servicios generales) en mi Cooperativa son aceptables

Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo

El trato entre compañeros de trabajo es cordial
En mi área el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso
Existe acoso (de cualquier índole) entre compañeros de trabajo

9. BALANCE TRABAJO – FAMILIA

En mi organización se realizan eventos de integración familiar
En mi área se respeta el horario de trabajo determinado para mi cargo
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia
El tiempo de trabajo me permite convivir con mi familia
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar

10. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo
La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida
En mi área estamos comprometidos con el trabajo en equipo para lograr resultados
El trabajo en equipo de mi área con otras áreas logra mejores resultados
Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área

11. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

La estructura interna de la Cooperativa favorece la participación del personal
Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo
Mi jefe nos comunica las prioridades estratégicas de la Cooperativa
Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo
Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios
Mi jefe es tolerante cuando tomo decisiones correctas y oportunas para resolver conflictos,
sin necesariamente consultarle

12. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

Recomiendo a mi Cooperativa como un lugar ideal de trabajo
Trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “_____” Ltda., me permite
estar al servicio de la sociedad
Me siento orgulloso de ser parte de la Cooperativa

13. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL

En mi área hay medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción
Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área

Mis compañeros hacen buen uso de los recursos asignados al área

En mi trabajo, si veo corrupción, la denuncio

Conozco mis responsabilidades como empleado privado ante la Ley y los Reglamentos Internos de la Cooperativa

Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente

14. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos

Conozco el resultado final del trabajo de mi Cooperativa (impactos del trabajo global)

Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo

Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo

Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera

15. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, Procedimientos internos y la normatividad sobre Cooperativas para consultarlos

Mi trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para mi área de trabajo

Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo

Sugiera hasta tres aspectos puntuales que permitan mejorar el clima interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “_____” Ltda:-

B. PROCESAMIENTO

El procesamiento de la encuesta tiene la misma mecánica que el procesamiento de la Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo (Ver numeral 2.2.1.9). El procesamiento de las encuestas puede realizarse en cualquier programa para procesamiento de datos.

Como se explicó, cada uno de los temas contiene entre 2 y 6 preguntas que se evalúan considerando las siguientes ponderaciones:

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)
Totalmente en Desacuerdo	1	20%
En desacuerdo	2	40%
Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	3	60%
De Acuerdo	4	80%
Totalmente en Acuerdo	5	100%

Nota: Únicamente en el caso de la sexta pregunta “Existe acoso (de cualquier índole) entre compañeros de trabajo” perteneciente al tema 8 CALIDAD DE VIDA LABORAL, se ha evaluado el equivalente a la pregunta, reformulándolo a “No existe acoso de cualquier índole entre compañeros de trabajo” de esta manera las ponderaciones a las evaluaciones son compatibles con el análisis realizado”

Para evaluar cada uno de los temas se obtuvo el promedio de todos los valores asignados por las personas encuestadas a cada una de las preguntas; se define el 75% como valor límite tolerable de satisfacción (referencial).

El análisis de los resultados obtenidos es netamente estadístico. Esta información sirve como referencia para el planteamiento de acciones para solventar cualquier tipo de oportunidad de mejora que se presentare (levantamiento del plan de acción).

En cada uno de los temas considerados en la encuesta se observan, el aspecto con mayor aceptación y el de menor aceptación; así como la ponderación general del tema; se recomienda que se realice un análisis particular de cada uno de los temas, en especial de aquellos que presentan la menor aceptación.

Es importante emitir en el informe todas las recomendaciones que indica el personal operativo.

- Con la información obtenida, preparar una exposición de 30 minutos.
- Se recomienda utilizar una presentación en power point que será entregada a los participantes en el Taller.

RESPONSABLE:

Para la aplicación y sistematización de las encuestas se recomienda realizar la contratación de personal externo con el fin de garantizar la objetividad de los resultados. La presentación de los resultados puede ser realizada por el personal externo o el Gerente.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DENOMINADA “ NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA COAC” - Ejemplo de análisis. Ver Anexo No. 10⁸⁰

⁸⁰ En el marco de la Tesis se aplicaron encuestas de satisfacción dirigidas al 100% del personal de las Cooperativas: San Gabriel Ltda.: 12; Artesanos: 40; Huaycopungo: 8. Total: 60 personas encuestadas.

2.2.1.13 Oportunidades de mejora en la ejecución del proceso de la obtención y procesamiento de información

A través de la aplicación de los instructivos antes señalados, se levantó la información de las Cooperativas “Huaycopungo” Ltda., “San Gabriel” Ltda. y “Artesanos” Ltda., registrándose datos comunes entre las tres Cooperativas, lo cual permitió progresivamente mejorar el contenido de la información, la metodología y la forma de participación del personal en el proceso. A continuación se detallan las principales conclusiones:

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Análisis de las variables del ambiente social

Las conclusiones respecto a las fuerzas económicas, tecnológicas, político – legales y socio – culturales fueron similares. El desarrollo de este aspecto en las tres Cooperativas estuvo a cargo del Presidente y/o Gerente General de la Institución, quien realizaba un mejor desarrollo de acuerdo a su nivel académico y conocimiento del entorno. Para mejorar la información a presentarse se dotó de información a los Gerentes/Presidentes en base a lo expuesto en la Cooperativa/s anterior/es e investigación documental.

Análisis de las variables del entorno social

- **Análisis de la competencia – MATRIZ DE CARACTERIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COMPETENCIA:**

En cada Cooperativa se determinaron las Instituciones que son competidoras y se levantó la información en las matrices indicadas en el numeral 2.2.1.2. Se compartió la información de entidades que son competidoras similares entre las Cooperativas, por ejemplo: la Cooperativa “Artesanos” Ltda., “San Gabriel” Ltda. y “Huayco Pungo” Ltda. reconocen como competidora a la Fundación para el Desarrollo Microempresarial – FODEMI. En este caso, el Jefe de Crédito de la COAC “San Gabriel” Ltda., obtuvo información detallada de esta Entidad a través de una entrevista con el Responsable de Agencia en el Cantón Montúfar-Carchi. Las características de la Institución son las mismas en Imbabura.

- **Análisis de los convenios/proyectos relevantes actuales y potenciales**

Del análisis de las matrices de las diferentes Cooperativas se determinaron diferencias en el nivel de gestión de la Alta Dirección respecto a la concreción de convenios y proyectos, que incluían capacitación, asesoramiento técnico, representatividad, dotación de servicios, financiamiento. Las entidades con las que las Cooperativas socias de la UCACNOR se relacionan en este ámbito son similares, tienen la misma facilidad de acceso; sin embargo

se identificó que las Cooperativas que no tienen convenios presentan este status por las siguientes características, que se transforman en oportunidades de mejora:

- a) Tienen problemas internos que nos les permiten cumplir con los requerimientos de las instituciones (alto índice de mora, por ejemplo)
- b) La Alta Dirección y la Gerencia no cuenta con información sobre las Entidades con las que puede realizar convenios y/o desconoce los procedimientos para concretarlos

MEJORAMIENTO DE INSTRUMENTAL

Cada instructivo fue puesto a consideración de los equipos de trabajo de las Cooperativas previo a su aplicación. Las recomendaciones argumentadas fueron incorporadas a la metodología y existieron varias acerca del nivel de participación de la UCACNOR en los procesos planteados. Entre las principales recomendaciones constan:

- a) Se plantea que la UCACNOR organice foros para realizar el análisis de las variables del ambiente social en conjunto, con expertos sobre el tema.
- b) La UCACNOR puede aperturar, como uno de los servicios de su Área de Investigación y Desarrollo el servicio de aplicación y procesamiento de encuestas de satisfacción (al cliente externo, Alta Dirección y personal operativo), así como la organización de grupos focales para el sondeo de requerimientos de los socios potenciales.
- c) La matriz de caracterización de productos y servicios de la competencia puede incorporarse en las Cooperativas como una herramienta permanente para efectuar su seguimiento. En la COAC "Artesanos" Ltda. esta información se levantará semestralmente por el Área de Marketing.

PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS EN EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Como parte del proceso se definió el grado de participación de los miembros de cada Cooperativa en la aplicación de la metodología y particularmente en el levantamiento de información. Se partió de la premisa de que al desarrollar un instrumento metodológico, éste pueda ser utilizado por los equipos, entonces en principio, se debía determinar al interior de las Cooperativas las personas que aprendan los instrumentos para levantar y analizar la información, es decir no solo que provean la información.

En la práctica, se visualizó la dinámica propia de cada organización. Existieron Instituciones en las que se determinó el aprendizaje en el instrumental y participación en el levantamiento de información de todas las personas miembros de la Cooperativa. En otras el Gerente

requirió el apoyo total de los tesistas, debido a la falta de tiempo del personal o de confianza en los resultados que se podrían alcanzar, por falta de experiencia de los equipos. Es importante entender estas características, pues cada enfoque requiere una aplicación de recursos diferente.

Es fundamental acotar además que, como se establece en los instructivos anteriormente presentados, existen actividades en las cuales, por objetividad, es preferible que la información sea levantada y procesada por personas o entidades externas.

2.2.2 Formulación de la Estrategia

En base a la información obtenida, se procede a la formulación de la estrategia. Es el desarrollo de planes a largo plazo para efectuar una dirección eficaz, en medio de oportunidades y amenazas del entorno y a partir de las debilidades y fortalezas de la COAC.

La formulación de la estrategia se desarrolló en un evento-taller, a continuación se describen las instrucciones que permitieron su ejecución.

2.2.2.1 Organización del Evento Taller para la Formulación de la Estrategia

Con la información recabada, a través de la metodología empleada de acuerdo a lo explicado en los numerales del 2.2.1.1 a 2.2.1.12, se organiza un Evento Taller para la Formulación de la Estrategia de la COAC. En este Taller se determinará la:

- a) VISION
- b) MISION
- c) VALORES
- d) POLITICAS
- e) ANALISIS FODA
- f) OBJETIVOS
- g) ESTRATEGIAS

En este Evento – Taller se determinarán además, y como un alcance a la implementación de la estrategia: los planes/programas.

PLANIFICACION DEL EVENTO – TALLER

1. DURACION

La formulación de la estrategia requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la Cooperativa, normalmente para tres o cuatro años

o más (a no ser que el contexto interno o externo haya cambiado drásticamente): en las tres COAC en las que se llevó a cabo el proceso, el horizonte de la planificación dura cuatro años. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica. El Evento – Taller tiene una duración de tres días. Es importante incorporar un lapso para la revisión de los resultados.

2. ¿QUIÉN DEBERIA PARTICIPAR?

Para responder esta pregunta se debe tomar en cuenta tres aspectos clave:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?
- ¿Quién debería facilitar el proceso de planificación estratégica?
- ¿Quién debería realizar aportaciones externas al proceso de planificación estratégica?

¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?

El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer la formulación de la estrategia. Debido a esto, es importante que todos los miembros de la Cooperativa participen en el proceso: el personal y la Alta Dirección (Consejos, Comités), se podrá invitar a los representantes a la Asamblea. Generalmente quienes no asisten, o asisten por turnos son los cajeros y cajeras, debido a que las oficinas no pueden cerrar.

El número de participantes generalmente depende del tamaño de la Cooperativa, por la dinámica del Taller se considera como recomendable un máximo de 30, que además se ajusta al número de miembros del personal operativo y de la Alta Dirección de las COAC.

¿Quién debería facilitar el proceso de planificación estratégica?

Se recomienda que se incorpore un facilitador externo preparado para un proceso de planificación estratégica de forma que:

- Se aplique eficientemente la metodología de planificación.
- Haya una persona asignada para mantener el orden, para prevenir que se personalicen los asuntos y que mantenga el proceso alejado de las emociones personales.
- El resto sea libre para colaborar en el proceso sin una preocupación importante.
- Una persona formada que sea capaz de tratar los conflictos que puedan surgir para manejarlos de forma constructiva en lugar de destructiva.

La limitante respecto a la contratación de esta persona está relacionada con los costos principalmente; sin embargo, esto podría subsanarse si las Cooperativas realizan una contratación en conjunto, además se esperaría que la inversión sea de bajo costo respecto a los resultados.

¿Quién debería realizar aportaciones externas al proceso de planificación estratégica?

Debido a que la formulación de la estrategia va a dar las directrices en el manejo de la Cooperativa, resulta útil utilizar aportaciones externas en el proceso, partiendo de que, principalmente para el personal operativo, un análisis holístico puede resultar limitado por centrarse en los asuntos desde el punto de vista de su propio trabajo. Contratar a alguien con una visión más amplia y nuevas ideas puede abrir las puertas a nuevas formas de pensamiento. Se recomienda invitar a un experto que aclare las oportunidades, retos y amenazas del contexto externo de la Cooperativa. En el proceso además se requiere la presencia de expertos que den énfasis en la diferenciación de la filosofía cooperativista respecto a otras formas de organización empresarial.

En nuestro país existen varios expertos que ofrecen su aportación de manera gratuita y al igual que para la facilitación podría tratarse de una persona que apoye al grupo de cooperativas.

INFORMACION Y ACLARACION DE DEFINICIONES

En las instrucciones señaladas, se determina que cada actividad de investigación debe resumirse en una presentación que será socializada en el Evento – Taller. Se debe procurar que en una fecha previa al Taller los responsables entreguen las presentaciones y armar un solo archivo que facilite la organización y búsqueda de la información.

Es importante además que como uno de los pasos iniciales, en el Taller se expliquen las principales definiciones que forman el marco teórico para el desarrollo del Taller, por ejemplo: la estructura general de la Planificación Estratégica, aplicación de la metodología de Cuadro de Mando Integral, la diferenciación entre cliente interno y externo.

AGENDA DE TRABAJO

Con la determinación de la información a exponer, los responsables, la duración, los participantes, se debe trazar la agenda, para el efecto se deberá:

- Saber lo que quiere conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales se necesita trabajar en el tiempo disponible.

- Dar prioridad. Por ejemplo, no se permitirá que se discuta durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal adicional.
- Ser flexibles, los participantes se comprometerán a respetar los tiempos establecidos para cada actividad.
- Asegurar que alguien documente las ideas más importantes.
- Utilizar un facilitador externo (que es lo que se recomienda) y se asignaran personas que le apoyen en la coordinación de los grupos.
- Realizar actividades que involucren a todos los participantes se necesita que la gente sea activa, no que simplemente realice una tarea.
- Incorporar toda la información solicitada de acuerdo a las instrucciones descritas en los numerales 2.2.1.1 a 2.2.1.12, no se puede prescindir información, en primer término porque cada ámbito de investigación es fundamental y porque se debe valorar el esfuerzo en investigación de los participantes.
- Respetar lo planteado por los participantes -recomendar, no imponer-.
- Documentar las expresiones tal como los participantes las entienden. Es importante que la metodología que se aplica se adapte al nivel educativo y el idioma. Existen Cooperativas cuyos miembros, principalmente quienes forman parte de los Consejos, tienen un nivel de educación básica y son kichwa-hablantes, ante este caso se desarrollarán recursos - lenguaje, material didáctico, ejemplos cotidianos- que garantizarán la comprensión de los participantes.

A continuación se presenta un ejemplo de la agenda, la misma que se aplicó para la realización de los Eventos - Taller:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
CONTENIDO DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Año 1 – Año 4)
DÍA 1

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR / RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
8:00 – 8:30	REGISTRO DE ASISTENCIA	Registrar a los participantes al Taller, para control de las actividades de la COAC “NNN” y entregar el material a utilizarse en el transcurso del Taller	Llenar la hoja de registro	Tesistas - PUCE	- Registro de asistentes, con los siguientes datos: nombres y apellidos; cargo; correo electrónico; firma - Carpeta con los siguientes documentos: Agenda – Documento de conceptos – 3 hojas para que los participantes puedan escribir sus anotaciones	Se ha llenado correctamente el registro de asistencia y se ha entregado el material necesario a cada participante
8:30 a 9:15	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES Y EXPLICACIÓN DE LAS GENERALIDADES DEL TALLER	Aperturar el Taller y explicar a los participantes sus objetivos, las actividades a realizarse e indicaciones generales	8:30: 8:40 Palabras de bienvenida	Presidente/Gerente		Se ha aperturado el Taller, se han explicado las pautas de comportamiento y los conceptos básicos para el desarrollo de la Planificación Estratégica y se ha realizado una presentación formal de los participantes
			8:40 - 8:45 Explicación de pautas de comportamiento.	Tesistas - PUCE		
			8:45 – 9:00 Introducción – explicación de conceptos ¿Qué ES UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA? PASOS DE LA PLANIFICACION ASPECTOS METODOLOGICOS: definición de los principales conceptos del BSC – STAKEHOLDERS	Tesistas - PUCE	NNN impresiones del documento con conceptos (a colocarse en las carpetas que se entregarán a los asistentes)	
			9:00 – 9:15 Presentación de los participantes y facilitadores Dinámica: La duración de esta dinámica va a depender del número de participantes, por lo general se da un máximo de dos minutos por pareja para la presentación en plenaria. Siendo una técnica de presentación y animación, debe intercambiarse algunos aspectos personales como por ejemplo: el nombre, el interés que tiene por el curso/taller, sus experiencias, cargo, su procedencia y algún dato personal El facilitador debe estar atento para animar y agilizar la presentación. La información debe ser presentada en plenario de forma general, sencilla y breve. El facilitador da la indicación de que “nos vamos a presentar por parejas”. Luego en plenaria cada participante presenta a su pareja en primera persona es decir asumiendo que él es la persona a presentarse. La presentación dura 1 minuto	Tesistas - PUCE	PREMIO	

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR / RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
9:15 – 10:00	INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL ENTORNO	Socializar la información estratégica del entorno que afecte el desarrollo de las actividades de la COAC.	Información estratégica del entorno: 1. GENERALIDADES: antecedentes históricos	Señor Presidente	5 impresiones de la presentación de los antecedentes históricos de la COAC Tiempo de exposición: 10 minutos	Se ha homogeneizado el conocimiento general del entorno
			2. Ambiente político /económico– tecnológico y cultural	Señor Gerente	5 impresiones de la presentación de la matriz de caracterización de servicios Tiempo de exposición: 20 minutos	
			3. Análisis del cumplimiento de la Planificación Estratégica actual (análisis específico de visión, misión, valores y objetivos estratégicos que constan en la PE anterior/actual)	Señor Gerente	5 impresiones de la presentación sobre el análisis del cumplimiento de la Planificación Estratégica Actual Tiempo de exposición: 10 minutos	
			4. Enfatizar en situaciones internas relevantes que van a afectar todo el escenario de la planificación	Señor Gerente	5 impresiones de la presentación sobre el análisis del cumplimiento de la Planificación Estratégica Actual Tiempo de exposición: 5 minutos	
10:00 – 10:30	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	Determinar el sueño de la COAC	Introducción	Tesistas - PUCE		Se ha definido la visión de la Cooperativa
			Sobre la información estratégica del entorno se definen los ajustes necesarios para la reformulación de la visión. Participación de todos los asistentes	Tesistas - PUCE		
10:30 – 10:45	COFFE BREAK			COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES		
10:45 – 11:30	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	Definir el propósito de la COAC	Introducción	Tesistas - PUCE	Presentación en power point del concepto de misión	Se ha definido la misión de la Cooperativa
			Sobre la información estratégica del entorno se definen los ajustes necesarios para la reformulación de la misión. Participación de todos los asistentes	Tesistas - PUCE	Proyectar la misión anterior/ actual	
11:30- 12:00	VALORES	Definir el marco ético en el que debe desenvolverse la COAC	Introducción	Tesistas - PUCE	Presentación en power point del concepto de “valores”	Se ha definido los valores de la Cooperativa
			Sobre la información estratégica del entorno se definen los ajustes necesarios para la reformulación de los valores. Participación de todos los asistentes	Tesistas - PUCE	Proyectar los valores anteriores/ actuales	

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR / RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
12:00-12:30	POLÍTICAS	Definir pautas para la toma de decisiones	Introducción	Tesistas - PUCE	Presentación en power point del concepto de "valores"	Se ha definido las políticas de la Cooperativa
			Sobre la información estratégica del entorno se definen los ajustes necesarios para la reformulación de las políticas. Participación de todos los asistentes	Tesistas - PUCE		
12:30 – 14:00	ALMUERZO			COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES		
14:00 – 14:15	DINÁMICA DON ELOY	Facilitar el regreso a los participantes a la jornada de la tarde con una actividad que implica esfuerzo físico	Dinámica: El palo de Don Eloy Se pide a los participantes que formen un círculo, se necesita un palo de madera de aproximadamente un metro de longitud (puede ser una regla). Quien inicia sostiene el palo con las rodillas y salta para que un compañero del círculo lo tome entre las rodillas. Al saltar debe cantar: "Este es el palo de Don Eloy, si me lo pides yo te lo doy", se realiza esta actividad hasta que todos los presentes hayan participado.	Tesistas - PUCE	1 palo liviano de 1 metro de longitud (puede ser una regla)	Los participantes se sienten motivados para continuar la jornada de la tarde
14:15 – 15:00	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO OPORTUNIDADES – AMENAZAS Y EVALUACIÓN	Identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves que afronta la Cooperativa	14:15 – 14:30 Análisis de la posición comparativa con otras Entidades Financieras: (Presentación preparada por la JEFE DE CRÉDITO VER: Matrices de información de la competencia ANALISIS INFORMACIÓN DE LA SBS DESCRIBIR ASPECTOS RELEVANTES)	JEFE DE CRÉDITO	5 copias de la presentación	Se ha homogeneizado el conocimiento general de la posición de la Cooperativa respecto a la competencia. Los asistentes deben ser capaces de obtener amenazas y oportunidades
			14:30 – 14:45 Resultados de la encuesta de clima externo: demandas de nuevos servicios y capacitación	Tesistas - PUCE	5 copias de la presentación	Se han presentado los requerimientos de prestación de nuevos servicios y capacitación de la encuesta de clima externo para determinar oportunidades
			14:45 – 15:00 Convenios - Proyectos relevantes (Información preparada por el GERENTE VER: Matriz de proyectos y convenios actuales y potenciales)	GERENTE	5 copias de la presentación	Se ha homogeneizado el conocimiento general de la posición de la Cooperativa respecto a los proyectos actuales y potenciales). Los asistentes deben ser capaces de obtener amenazas y oportunidades

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR / RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
15:00-17:30			Análisis del ambiente externo: a. Determinación de las oportunidades y amenazas Actividades: 15:00 – 15:30 a) Análisis del entorno competitivo, en base a la matriz del perfil competitivo (Documento guía)	Tesistas – PUCE	Formatos para el trabajo en grupos, esferos	Se han identificado las amenazas y oportunidades del medio externo para la COAC
			15:30 – 16:15 Se discutirán las siguientes perspectivas 1. Financiera 2. Cliente - mercado 3. Procesos 4. Crecimiento y desarrollo Tomar en cuenta el entorno: 1. Económico 2. Social 3. Político 4. Jurídico 5. Tecnológico/infraestructura b) Dividir a los asistentes en 4 grupos. c) Cada grupo debe obtener un máximo de 3 amenazas y 3 oportunidades por tema. Hacer hincapié en que pueden surgir nuevas ideas que no están categorizadas. d) Recopilar la información y sistematizarla para presentar en plenaria	Tesistas - PUCE		
16:15 – 16:30	REFRIGERIO			COMISION DE ASUNTOS SOCIALES		
			16:30 – 17:00: PLENARIA a) Depurar la lista obtenida b) Definición de la prelación de las oportunidades y amenazas (matriz en Excel) 17:00 – 17:30 Matriz de análisis de factores externos (Documento guía)	Tesistas - PUCE	Formato de ponderación	Se ha definido la posición de la COAC en el ambiente externo (positiva o negativa)
17:30 - 18:00	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO FORTALEZAS – DEBILIDADES Y EVALUACIÓN	Identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores internos claves que afronta una empresa	Exposición de los resultados de las encuestas de clima interno (Alta Dirección y Personal)	Tesistas - PUCE	Presentación en power point	Se ha homogeneizado la información sobre la situación laboral de la COAC

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
CONTENIDO DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Año 1 – Año 4)
DÍA 2**

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR/RES PONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
8:00 – 8:30	REGISTRO DE ASISTENCIA	Registrar a los participantes al Taller, para control de las actividades de la COAC “NNN” y entregar el material a utilizarse en el transcurso del Taller	Llenar la hoja de registro	Tesistas - PUCE	Registro de asistentes, con los siguientes datos: nombres y apellidos; cargo; correo electrónico; firma	Se ha llenado correctamente el registro de asistencia y se ha entregado el material necesario a cada participante
8:30 - 12:00	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO FORTALEZAS – DEBILIDADES Y EVALUACIÓN	Identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores internos claves que afronta una empresa	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE SERVICIOS – EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS Y MONTOS 8:30 – 8:45	JEFE DE NEGOCIOS	5 impresiones de la presentación de la matriz de caracterización de servicios Tiempo de exposición: 15 minutos	1. MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE SERVICIOS – EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS Y MONTOS (Ver: Matriz de caracterización de servicios, al momento la está desarrollando la Srta. Jefe de Crédito)
			8:45 – 9:15 Gestión en producto - mercado Exposición de los resultados de la encuesta de clima externo (mercado actual)	Tesistas - PUCE	5 impresiones de la presentación	Se ha homogeneizado la información sobre la situación del mercado actual y potencial
			9:15 – 9:30 Exposición de los resultados de las entrevistas (grupo focal – demanda potencial)	Tesistas - PUCE	5 impresiones de la presentación	
			9:30 – 9:45 Gestión organizacional Exposición (Informe sobre gestión organizacional) – CADENA DE VALOR	Gerente	5 impresiones de la presentación	Se ha homogeneizado la información sobre la gestión organizacional
			9:45 – 10:00 Gestión financiera Exposición Informe de Desempeño de La Gestión Financiera – Buenas Prácticas y Calificación de la COAC (Fuente. Documento de la RFR)	Jefe Financiera	5 impresiones de la presentación	Se ha homogeneizado la información sobre la gestión financiera
			Análisis del ambiente interno: b. Determinación de las debilidades y fortalezas Actividades: 10:00 – 10:30 e) Se discutirán los siguientes enfoques	Tesistas - PUCE	Formatos para el trabajo en grupos, esferos	Se han identificado las debilidades y fortalezas del medio interno para la COAC

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR/RES PONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
			5. Gestión del recurso humano 6. Gestión en producto - mercado 7. Gestión organizacional 8. Gestión financiera f) Dividir a los asistentes en 4 grupos. g) Cada grupo discutirá 1 tema. h) Cada grupo debe obtener un máximo de 2 fortalezas y 2 debilidades por tema. Hacer incapié en que pueden surgir nuevas ideas que no están categorizadas. i) Recopilar la información y sistematizarla para presentar en plenaria			
10:30 – 10:45	REFRIGERIO				COMISION DE ASUNTOS SOCIALES	
			10:45 – 11:15: PLENARIA c) Depurar la lista obtenida d) Definición de la prelación de las debilidades y fortalezas (matriz en Excel) 11:15 – 12:00 Matriz de análisis de factores internos Resumen: Análisis de la posición estratégica	Tesistas - PUCE	Formato de ponderación	Se ha definido la posición de la COAC en el ambiente externo (positiva o negativa)
12:00-12:30	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Determinar los objetivos para alcanzar la misión planteada.	Cada grupo, de acuerdo a las perspectivas trabajadas, va a obtener 2 objetivos	Tesistas - PUCE	Matrices de análisis interna y externa Matriz de objetivos	Se han definido los objetivos estratégicos
12:30 – 14:00	ALMUERZO				COMISION DE ASUNTOS SOCIALES	
14:00-16:00	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Determinar los objetivos para alcanzar la misión planteada.	Cada grupo, de acuerdo a las perspectivas trabajadas, va a obtener 2 objetivos/PLENARIA	Tesistas - PUCE	Matriz de objetivos	Se han definido los objetivos estratégicos
16:00 – 17:30	ESTRATEGIAS	Establecer un marco general y comprensivo sobre cómo la COAC logrará su misión y objetivos. Aumenta al máximo la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.	Cada grupo, de acuerdo a las perspectivas trabajadas, va a obtener máximo 2 estrategias por perspectiva/PLENARIA	Tesistas - PUCE	Matriz de estrategias	Se han definido los objetivos estratégicos
17:30 – 18:00	PLANES / PROGRAMAS	Dar las instrucciones para la formulación de planes y programas	Cada grupo, de acuerdo a las perspectivas trabajadas plantearán PLANES Y PROGRAMAS. Si no es a día seguido, se define el/los días en que se reunirán los grupos	Tesistas - PUCE		Se han definido los planes / programas

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
CONTENIDO DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Año 1 – Año 4)
DÍA 3**

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FACILITADOR/RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO
8:00 – 8:30	REGISTRO DE ASISTENCIA	Registrar a los participantes al Taller, para control de las actividades de la COAC “NNN” y entregar el material a utilizarse en el transcurso del Taller	Llenar la hoja de registro	Tesistas - PUCE	⇒ Registro de asistentes, con los siguientes datos: nombres y apellidos; cargo; correo electrónico; firma	Se ha llenado correctamente el registro de asistencia y se ha entregado el material necesario a cada participante
8:30 - 17:00	PLANES / PROGRAMAS	Formulación de planes / programas	Elaboración de planes/programas. Se divide a los asistentes en cuatro grupos para que trabajen las estrategias establecidas para cada perspectiva	Tesistas - PUCE	4 impresiones con el siguiente contenido: VISION MISION OBJETIVOS ESTRATEGIAS -	Se han definido los planes /programas

2.2.2.2 INSTRUCCIONES PARA LA DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

A continuación se detalla la metodología para realizar la formulación de la estrategia:

PASO 1) DEFINICION DE LA VISION Y MISION

La definición de la Misión y Visión se la realiza como un trabajo grupal, con todos los asistentes a la Planificación Estratégica. Debido a que las COAC ya tenían planificaciones estratégicas anteriores/vigentes, el punto de partida es la evaluación de los elementos de su misión y visión y su aplicabilidad para los próximos 4 años. Si es la primera vez que la Cooperativa genera su Planificación Estratégica se debe crear su visión y misión.

El resultado del proceso es obtener enunciados que respondan a las preguntas:

VISION:

¿Cuál es la máxima aspiración de la nuestra Cooperativa?

MISION:

¿Para qué existe nuestra organización? ¿Cuál es la actividad de la organización?

¿Cuál es el alcance de la actividad realizada?

¿Cuál es la esencia de esta actividad?

¿Qué productos y servicios ofrece la organización y a quién?

A continuación se presenta un ejemplo acerca del ajuste de la visión y misión:

VISION AL 2008...	<i>“Ser una cooperativa de ahorro y crédito reconocida en Otavalo por su solvencia, solidez, transparencia y eficiencia en impulsar cambios que generan crecimiento socioeconómico de sus asociados, con capital humano comprometido y orientado al servicio”</i>
VISION AL 2012...	<i>“Ser una cooperativa de ahorro y crédito modelo en el norte del país por su solvencia, solidez y transparencia, efectiva en impulsar cambios que generan crecimiento socioeconómico de sus asociados y asociadas”</i>
MISION 2005 - 2008	<i>“Apoyar el desarrollo integral de sus socios proveyendo asistencia social y prestando servicios financieros y no financieros de calidad, transparentes y ágiles, basándonos en los principios de solidaridad, equidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros asociados con énfasis en el sector rural”</i>
MISION 2009 – 2012	<i>Apoyar el desarrollo integral de sus socios y socias, quienes prioritariamente pertenecen al sector microempresarial rural, a través de la intermediación financiera y la dotación de servicios complementarios que permitan impulsar su crecimiento, garantizando que los recursos circulen en las localidades. Todo esto se logra mediante el trabajo comprometido de la Alta Dirección y el personal operativo, el cumplimiento de normas de prudencia financiera, la capacitación continua, la aplicación de tecnología de punta y alianzas estratégicas con entidades afines.</i>

PASO 2) DEFINICION DE LOS VALORES

La definición de los valores se realiza como un trabajo grupal, con todos los asistentes a la Planificación Estratégica. El punto de partida es la revisión de la última Planificación Estratégica. Con los asistentes se evalúan si los valores expresados en ésta aún tienen vigencia. Si es la primera vez que la Cooperativa genera su Planificación Estratégica se motivará la identificación de los valores institucionales.

El resultado del proceso es obtener la respuesta a la pregunta

¿En qué creemos?

Es importante que los asistentes indiquen los valores y que argumenten las causas por las que éstos son parte de la filosofía institucional. Se solicita que posteriormente al Taller se realice una reunión (trabajo grupal) para desarrollar documentadamente el significado de cada valor y su aplicación en la Cooperativa.

A continuación se presenta un ejemplo acerca de la formulación de los valores:

VALORES

Honestidad. actuamos dignamente; con honor, justicia, equidad e igualdad; ofertando servicios de calidad a los clientes internos y externos; apeándonos a las normas y principios de ética y conducta.

Compañerismo. trabajamos en un ambiente de armonía, correspondencia, unión, reciprocidad, respetando y motivando las iniciativas personales, sin confundir la amistad con la obligación del deber.

Lealtad. cumplimos con las funciones a cada uno encomendadas, con fidelidad, amor y gratitud a la Institución y a sus dueños que nos han dado la oportunidad de servir.

Respeto. a los principios, valores y virtudes que profesan y practican las personas de bien; a la propiedad ajena; a la libertad de expresión; a la cultura y buenas costumbres; al ser humano como tal”

PASO 3) DEFINICION DE LAS POLITICAS

La definición de las políticas se realiza como un trabajo grupal, con todos los asistentes a la Planificación Estratégica. Se induce a los participantes a indicar pautas amplias para la toma de

decisiones, con el fin de que todos quienes forman parte de la COAC apliquen las decisiones y acciones que apoyan el cumplimiento de la misión de la organización, sus objetivos, y estrategias.

A continuación se presenta un ejemplo acerca de la formulación de las políticas:

POLITICAS

- “Incorporar personal de Tercer Nivel, especialmente para las Jefaturas;
- Incorporar Directivos con experiencia en el manejo administrativo de la Cooperativa, con predisposición al servicio;
- Capacitación constante al personal comprometido;
- Evaluación de desempeño periódico a los directivos y personal;
- Mantener tecnología adecuada;
- Eficiencia y calidad en la gestión de los procesos;
- Brindar a los socios servicios profesionales, eficaces y oportunos;
- Reconocimiento a la superación de metas;
- Aseguramiento del recurso humano, económico, tecnológico;
- Mantener el sigilo de la información interna;
- Incorporar normas y prácticas de seguridad y prudencia financiera, de acuerdo a lo establecido por la Ley, las entidades de Control y la propia Institución”.

PASO 4) ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO OPORTUNIDADES/AMENAZAS Y EVALUACION.

Sobre la base de la información socializada a todos los participantes del taller de planificación estratégica en el proceso de las exposiciones de los diferentes factores que afectan el entorno externo y de los resultados obtenidos en la realización del análisis competitivo, se procedió a la realización de la matriz de análisis externo.

1. Identificación de las Amenazas y Oportunidades. La metodología aplicada fue la formación de cuatro grupos y la correspondiente distribución de responsabilidades para la determinación de

las amenazas y oportunidades evidenciadas en el entorno externo, conforme las perspectivas del negocio definidas en el CMI, financiera, cliente – mercado, procesos y crecimiento y desarrollo. En cada uno de los grupos se debería identificar sistemáticamente los factores de mayor importancia para la empresa. Posterior a la ejecución de las tareas indicadas, se definieron las amenazas y oportunidades finales para la COAC, sobre la base de un análisis global realizado por la totalidad de los asistentes, de acuerdo a los aspectos indicados en el entorno social: económicos, tecnológicos, político – legales y sociales.

2. Con los resultados de la selección previa se procedió a la definición de la **ponderación** de cada una de las amenazas y oportunidades, se aplicó el siguiente concepto para la ponderación: cuán importante se considera una cierta amenaza/oportunidad para que una institución financiera, sea cual fuere ésta, tenga éxito o fracase. Por facilidad metodológica la ponderación se realizó asignando una calificación sobre 4 a cada uno de las oportunidades/amenazas definidas, para luego de calificados proceder a normalizarlos. Por ejemplo:

OPORTUNIDAD / AMENAZA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN NORMALIZADA	
Normas constitucionales que respaldan el sistema cooperativo	4	4/17	0,24
Potenciales nichos de mercado: centros de mercadeo, sector rural y urbano en la región norte del país.	4	4/17	0,24
Convenios con ONG, universidades para capacitación al personal e investigación	1	1/17	0,06
Competencia: deserción de los socios ante la presencia de mejores alternativas	4	4/17	0,24
Oferta masiva de crédito y sobreendeudamiento	1	1/17	0,06
Potenciales efectos de la crisis financiera de Estados Unidos en el Ecuador	3	3/17	0,18
TOTAL	17		1

3. Definición de la **calificación** de cada uno de los factores bajo el siguiente concepto: cuán importante es el impacto de cada factor en la gestión de la empresa. Como ya se lo definió, la escala de valoración se la estableció entre 1 y 4,

- a. Amenaza importante 1
- b. Amenaza menor 2
- c. Oportunidad menor 3
- d. Oportunidad importante 4

4. Definición del **resultado ponderado**, obtenido con la multiplicación de la ponderación de la amenaza u oportunidad y la calificación de dicho factor de la COAC.
5. Totalización de los resultados ponderados en un valor resultante, que representa la percepción de los miembros de la COAC bajo planificación, sobre la posición de su institución en el entorno externo.

A continuación se presenta uno de los resultados obtenidos en los procesos de la ejecución de la planificación estratégica, en la definición de la matriz de análisis externo:

PESPECTIVA	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
OPORTUNIDADES				
FINANCIERA	Programas de fondeo para instituciones de microfinanzas a nivel nacional e internacional y asistencia técnica (diseño de nuevos productos financieros - proyecto BID)	0,07	4	0,29
FINANCIERA	Normas constitucionales que respaldan el sistema cooperativo	0,06	3	0,18
FINANCIERA	Alianzas estratégicas para red de ventanillas (BCE: Sistema Nacional de Pagos, FINANCOOP y Banco del Austro: cajeros automáticos)	0,04	3	0,13
CLIENTE - MERCADO	Potenciales nichos de mercado: centros de mercadeo, sector rural y urbano en la región norte del país.	0,07	4	0,29
PROCESOS	Mayor atención del gobierno a la economía solidaria	0,06	3	0,18
PROCESOS	Oportunidades de benchmarking, una de las fuentes es el internet	0,04	3	0,13
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Convenios con ONG, universidades para capacitación al personal e investigación	0,04	3	0,13
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	En lo tecnológico, oportunidad para crecer en función financiera y agilidad en contactos permanente	0,07	4	0,29
AMENAZAS				
FINANCIERA	Potenciales efectos de la crisis financiera de Estados Unidos en el Ecuador	0,06	1	0,06
FINANCIERA	Oferta masiva de crédito y sobreendeudamiento	0,06	1	0,06
FINANCIERA	Posible eliminación de subsidios debido a las políticas gubernamentales, en torno a la disminución del precio del petróleo	0,06	2	0,12
CLIENTE - MERCADO	Competencia: deserción de los socios ante la presencia de mejores alternativas	0,06	1	0,06
CLIENTE - MERCADO	Cambios climáticos que afectan la producción agrícola y ganadera de nuestro sector, afecta los depósitos y colocaciones	0,07	2	0,15
PROCESOS	La cercanía a la frontera produce riesgo para el ingreso de dinero ilícito y falso	0,04	2	0,09
PROCESOS	Existen instituciones cooperativas que tienen establecida una estructura de gestión administrativa	0,06	2	0,12
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nuevas políticas financieras y alternabilidad por parte del estado	0,07	1	0,07
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Encarecimiento del material de construcción afecta al presupuesto de la COAC (nuevo edificio)	0,05	2	0,10
	TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,44

PASO 4.1) ANALISIS DE LA POSICION COMPARATIVA CON OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS

Se realiza un análisis comparativo detallado de las características de los productos y servicios que ofertan las principales instituciones consideradas competidoras directas de la COAC bajo análisis. Se consideran los productos y servicios más relevantes y sus respectivas características; la metodología consiste en realizar un análisis factor por factor, cooperativa por cooperativa. Sobre la base de este análisis se procede con la realización de la matriz competitiva, la cual se desarrolla bajo la siguiente estructura:

1. Definición de las instituciones financieras competidoras. La definición considera cuán similar a la COAC bajo análisis es una institución financiera candidata; se analizan productos y servicios entregados y además la zona geográfica de influencia.
2. Definición de los factores claves del éxito, Se realiza una lluvia de ideas sobre los potenciales factores que se considera afectan la percepción de la COAC por parte de los socios (clientes). De manera inmediata se procede a realizar la selección de los factores que se consideran los más importantes, el grupo participante define su predilección por al menos seis factores.

Con los resultados de la selección previa se procede a la definición de la ponderación de cada uno de los factores, se aplica el siguiente concepto para la ponderación: cuán importante se considera un cierto factor para que una institución financiera, sea cual fuere ésta, tenga éxito. Por facilidad metodológica la ponderación se realizó asignando una calificación sobre 4 a cada uno de los factores definidos, para luego de calificados proceder a normalizarlos. Por ejemplo:

FACTORES CLAVES DE EXITO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	
INSTALACIONES/INFRAESTRUCTURA	4	4/17	0,24
TECNOLOGÍA	4	4/17	0,24
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	1/17	0,06
MONTO – CRÉDITOS	4	4/17	0,24
OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DEL CRÉDITO	1	1/17	0,06
PROMOCIÓN/PUBLICIDAD - MARKETING	3	3/17	0,18
TOTAL	17	1	1

3. Definición de la calificación de cada uno de los factores bajo el siguiente concepto: cuán posicionado está dicho factor en el desempeño de la COAC. La escala de valoración se establece entre 1 y 4, donde 1 es factor poco desarrollado y 4 refleja un factor muy desarrollado la Entidad Financiera. Esta calificación es realizada por los participantes de la PE para la COAC y para sus competidoras.

4. Definición del resultado ponderado, que se obtiene con la multiplicación de la ponderación del factor clave del éxito y la calificación de la COAC, procedimiento realizado para la COAC en planificación y para sus competidoras.
5. Totalización de los resultados ponderados en un valor resultante para cada una de las COAC, que representan la percepción de los miembros de la COAC bajo planificación sobre la posición competitiva de su institución frente a la competencia.
6. Adicionalmente se define una “*warning flag*” bandera de advertencia, la cual de manera automática indica que factores claves de éxito tienen debilidades frente a la competencia. La regla de advertencia se la define con la comparación del resultado ponderado de un cierto factor con respecto al promedio de los competidores incluida la propia institución. Esta definición presenta una gran ayuda para que el grupo participante en la PE pueda definir debilidades / amenazas y Fortalezas / oportunidades del análisis de competitividad.

Cabe indicar que la regla de comparación debe ser definida por los miembros de la institución bajo análisis y debe considerar un criterio sensato de medición, de tal manera de obtener una indicación veraz de la posición de la COAC sobre un cierto factor en análisis.

- CONDICIÓN

OJO Si Resultado Ponderado del FCEi de la COAC en PE $> \sum$ (Resultado Ponderado del FCEi de las COAC's) evaluadas)

Número de COAC's evaluadas

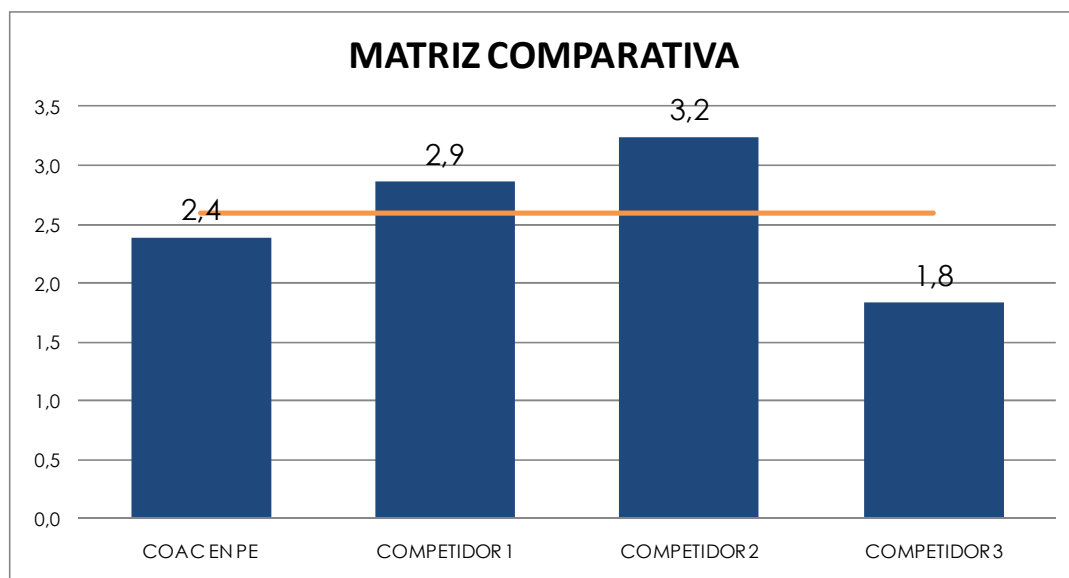
OK Si Resultado Ponderado del FCEi de la COAC en PE $\leq \sum$ (Resultado Ponderado del FCEi de las COAC's) evaluadas)

Número de COAC's evaluadas

A continuación se presenta el resultado obtenido en uno de los procesos de ejecución de la planificación estratégica, en la definición de la matriz competitiva:

MATRIZ COMPETITIVA

FACTORES CLAVES DE EXITO	BANDERA	PONDERACION	COAC EN PE		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
			CALIF.	RESULTADO PONDERADO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
INSTALACIONES/INFRAESTRUCTURA	OJO	0,1	1,8	0,18	3,6	0,36	3,5	0,35	2	0,2
TECNOLOGIA	OJO	0,1	1,5	0,15	3,8	0,38	3,4	0,34	1,3	0,13
ATENCION AL CLIENTE/TRATO PERSONALIZADO/INTERELACION	OK	0,3	2,8	0,84	2	0,6	3,3	0,99	1,8	0,54
MONTOS/CREDITOS	OJO	0,2	1,8	0,36	3,8	0,76	3,9	0,78	1,5	0,3
OPORTUNIDADES EN LA ENTREGA DE CREDITO	OK	0,2	2,9	0,58	2,3	0,46	2,5	0,5	2,8	0,56
PROMOCION/PUBLICIDAD-MARKETING	OK	0,1	2,8	0,28	3	0,3	2,8	0,28	1	0,1
TOTAL		1		2,4		2,9		3,2		1,8



A continuación se presenta un análisis general de los resultados que se obtuvo del análisis de competitividad, detalles que sirven como insumos para la determinación de amenazas y oportunidades, y de la misma manera para la identificación de debilidades en el análisis interno:

- Mediante la aplicación de la matriz competitiva, de manera general se puede evidenciar que la COAC en PE., tiene la percepción de encontrarse en una situación de desventaja respecto a sus competidores, salvo el caso del COMPETIDOR 3. La valoración sobre la COAC no alcanza el valor de percepción promedio del mercado bajo análisis, el cual se ubica en 2,6.
- Los principales factores en los que la Cooperativa refleja debilidades frente a la competencia son: las instalaciones, infraestructura, tecnología y el monto de los créditos ofrecidos al público.
- Del análisis particular, se puede evidenciar que uno de los factores fuertes de la COAC en PE es la “atención al cliente (trato personalizado, interrelación)”; considerando la alta ponderación de dicho factor clave, el cual podría potenciarse con un proceso de benchmarking con el COMPETIDOR 2, al cual se le aprecia como líder en el mercado seleccionado, considerando que el mejoramiento en este factor es perfectamente aplicable en el corto plazo, con base a la capacitación del personal e incentivo para mejoramiento de la actitud hacia el cliente.

PASO 5) ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Sobre la base de la información socializada a todos los participantes del taller de planificación estratégica a través de las exposiciones de los diferentes factores que afectan el Ambiente Interno

y de los resultados obtenidos en la realización del análisis competitivo, se procedió a la realización de la matriz de análisis interno.

1. Identificación de las Debilidades y Fortalezas. La metodología aplicada fue la formación de cuatro grupos y la correspondiente distribución de responsabilidades para la determinación de las debilidades y fortalezas evidenciadas en COAC, conforme las perspectivas del negocio definidas en el CMI, financiera, cliente – mercado, procesos y crecimiento y desarrollo. En cada uno de los grupos se debería identificar sistemáticamente los factores de mayor importancia. Posterior a la ejecución de las tareas indicadas, se definieron las amenazas y oportunidades finales para la COAC, sobre la base de un análisis global realizado por la totalidad de los asistentes.
2. Con los resultados de la selección previa se procedió a la definición de la **ponderación** de cada una de las fortalezas y debilidades, se aplicó el siguiente concepto para la ponderación: cuán importante se considera una cierta fortaleza/debilidad para que una institución financiera, sea cual fuere ésta, tenga éxito o fracase. Por facilidad metodológica la ponderación se realizó asignando una calificación sobre 10 a cada uno de las fortaleza/debilidad definidas, para luego de calificados proceder a normalizarlos. Por ejemplo:

FORTALEZA / DEBILIDAD	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN NORMALIZADA	
MANEJO ADECUADO DE LA LIQUIDEZ	8	8/44	0,18
CONFIANZA DE LOS SOCIOS CON LA COOPERATIVA	10	10/44	0,23
EXISTE UNA ALTA AUTOESTIMA EN LOS EMPLEADOS	6	6/44	0,14
FALTA DE FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL	8	8/44	0,18
NO EXISTE CONFORMIDAD EN LA REMUNERACIÓN CON RESPECTO A OTRAS COOPERATIVAS	4	4/44	0,09
FALTA DE TECNOLOGÍA, CARENCIA DE SISTEMA DE REDES	8	8/44	0,18
TOTAL	44	1	1

3. Definición de la **calificación** de cada uno de los factores bajo el siguiente concepto: cuán posicionado está el factor bajo análisis en la gestión de la empresa. Como ya se lo definió, la escala de valoración se la estableció entre 1 y 4,
 - Debilidad importante 1
 - Debilidad menor 2
 - Fortaleza menor 3
 - Fortaleza importante 4
4. Definición del **resultado ponderado**, obtenido con la multiplicación de la ponderación de la fortaleza o debilidad y la calificación de dicho factor de la COAC.

5. Totalización de los resultados ponderados en un valor resultante, que representa la percepción de los miembros de la COAC bajo planificación, sobre la posición de su institución en el ambiente interno.

A continuación se presenta el resultado obtenido en la ejecución de la planificación estratégica en una de las COAC en la definición de la matriz de análisis interno:

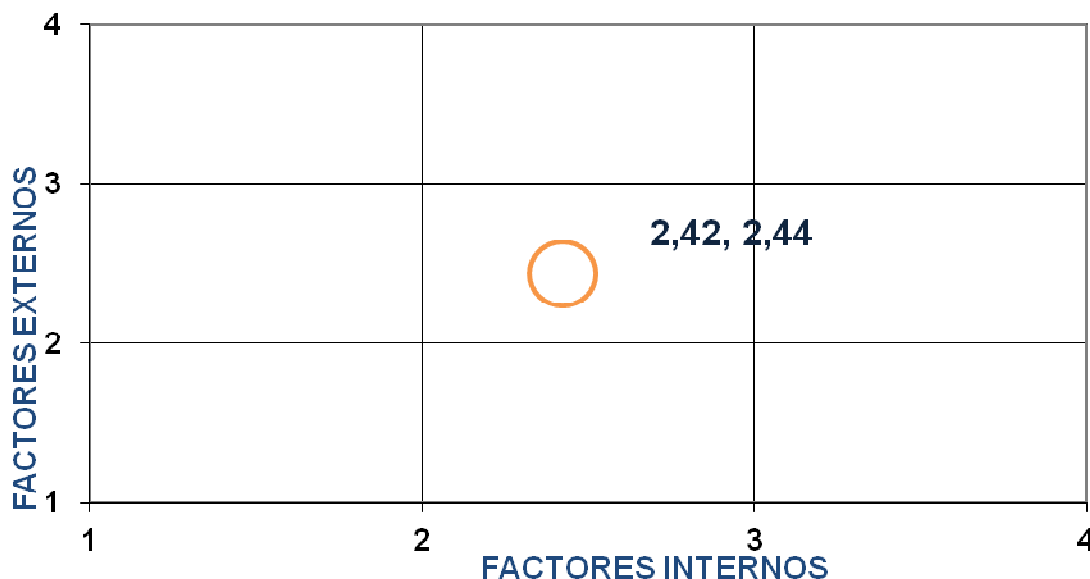
PESPECTIVA	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FORTALEZAS				
FINANCIERA	Aceptación de los solicitantes de crédito del recargo en sus pagos, tendientes a fondear la nueva sede	0,04	4	0,15
FINANCIERA	Manejo adecuado de la liquidez	0,04	3	0,11
FINANCIERA	Riesgo controlado de cartera y cobertura suficiente	0,04	4	0,15
FINANCIERA	Se generan ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y financieros	0,04	4	0,15
FINANCIERA	Se genera una adecuada rentabilidad o excedente	0,04	4	0,15
CLIENTE MERCADO	– Confianza de los socios en la Cooperativa	0,04	4	0,15
CLIENTE MERCADO	– Entrega oportuna de créditos	0,04	4	0,15
PROCESOS	Cada funcionario está ubicado correctamente de acuerdo a sus competencias	0,03	3	0,09
PROCESOS	Entrega oportuna de balances para su aprobación	0,04	4	0,15
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reconocimiento e incentivo al desempeño en relación al avance y crecimiento de la COAC	0,03	3	0,08
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Existe una alta autoestima en los empleados	0,03	3	0,08
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Existe respeto en el trabajo sin diferencia de personas, género, religión, tendencia política u otros	0,03	4	0,12
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Existe respeto de los Directivos hacia sus empleados, buen ambiente de trabajo	0,03	3	0,10
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Flexibilidad de la jefatura ante urgencia de los empleados	0,02	4	0,07
DEBILIDADES				
FINANCIERA	El capital potencial de la COAC no permite elevar montos de prestación	0,03	1	0,03

PESPECTIVA	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FINANCIERA	El saldo promedio de ahorro es bajo	0,04	1	0,04
FINANCIERA	Falta de fortalecimiento patrimonial	0,04	1	0,04
FINANCIERA	Elevado porcentaje de socios inactivos	0,04	1	0,04
CLIENTE MERCADO	- Falta de información respecto a los servicios financieros y no financieros	0,03	2	0,07
CLIENTE MERCADO	- No existe un proceso formal de capacitación para los clientes externos	0,02	1	0,02
PROCESOS	Existe un porcentaje de insatisfacción en la atención al cliente	0,04	2	0,07
PROCESOS	Falta de tecnología, carencia de sistema de redes	0,03	1	0,03
PROCESOS	Excesiva tolerancia con el personal por parte del jefe	0,02	2	0,04
PROCESOS	No disponibilidad de manuales, existencia de manuales desactualizados	0,03	1	0,03
PROCESOS	Falta de trabajo en equipo	0,03	2	0,06
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	No existe un proceso formal de capacitación para los clientes internos	0,02	2	0,04
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	No existe conformidad en la remuneración con respecto a otras cooperativas	0,03	1	0,03
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta de comunicación directa y oportuna.	0,03	1	0,03
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Las condiciones físicas actuales (infraestructura) no son adecuadas	0,03	1	0,03
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta de seguridad privada	0,03	2	0,05
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Poca disponibilidad de tiempo para atención de asuntos personales debido a exigencias en los procesos de la COAC	0,01	2	0,02
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Falta estructuración en la capacitación de la COAC, ausencia de capacitación en algunas áreas	0,03	1	0,03
	TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,42

PASO 6) ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

De manera estructurada y general los facilitadores realizan el análisis de la posición conjugada de la COAC en el ambiente externo e interno. Se presenta uno de los resultados del proceso.

POSICIÓN ESTRATÉGICA



- Ambiente Externo: el puntaje asignado es 2,44 (en una escala de 1 a 4). Este valor refleja la percepción del equipo sobre el ambiente externo, que evidencia que el riesgo al cual está avocada la cooperativa es moderado. Las amenazas prevalecen sobre las oportunidades, aunque con un pequeño margen de diferencia.
- Ambiente Interno: existe inclinación hacia la condición de debilidad de la COAC, la valoración de 2,42 puntos está bajo el valor medio de la banda de variación. Considerando que los factores internos pueden ser manejados por la Institución, la definición de las estrategias debe ser agresiva en enfatizar las fortalezas existentes, desarrollar competencias, habilidades y destrezas minimizando las debilidades identificadas.
- Análisis general. El enfoque de la planificación estratégica debe dirigirse a fortalecer el ambiente interno, crear competencias, fortalecer las existentes, para afrontar el ambiente externo en el cual va a desenvolverse la COAC. La institución enfrenta un escenario de riesgo moderado que dificultará el cumplimiento de su misión.

PASO 7) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una de los hitos más importantes en la Planificación Estratégica es la definición de los Objetivos Estratégicos, hacia dónde la organización orienta su accionar en los siguientes años (período definido en la planificación). Esta definición se la realizó en base a la razón de ser de la organización y la realidad del entorno interno y externo, lo cual establece los límites para la definición de cada uno de los objetivos. En la definición de los objetivos se mantuvo el concepto sistemático de la PE, es decir, trabajar en base a las perspectivas establecidas en al CMI.

Para definir los objetivos:

- Dividir a los asistentes en cuatro grupos, para el trabajo por cada una de las perspectivas. Con el fin de realizar esta división se solicita que en cada grupo participen personas con experticia en el tema:
 - Perspectiva Financiera: Gerente/ Jefe Financiera/Contador/Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.
 - Perspectiva socio - mercado: Área de negocios, de crédito y/o de captaciones/ Comisión de Educación/ Comisión de Previsión y Ayuda Social.
 - Perspectiva procesos: Miembros del Consejo de Administración/Vigilancia Área de operaciones/ mejoramiento continuo/ personal operativo.
 - Perspectiva Crecimiento y Desarrollo: Miembros del Consejo de Administración/Vigilancia/ Comisión de Educación/ Comisión de Previsión y Ayuda Social.
- Entregar a los participantes los análisis interno y externo con el fin de que recuerden el contexto
- Se solicita determinar dos objetivos por perspectiva (este número puede variar de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa); sin embargo el número de objetivos debe ser el adecuado (un máximo de tres), se debe priorizar los objetivos.
- Recordar a los participantes las condiciones para el planteamiento del objetivos (metodología SMART).
- Pedir a los participantes que diseñen los objetivos en base a la siguiente Matriz:

PERSPECTIVA	COD	ENUNCIADO	INDICADOR	LINEA BASE (AL CORTE DE LA INFORMACION)	FUENTE DE OBTENCION DE DATOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4

A continuación se presenta un ejemplo de determinación de objetivos:

PERSPECTIVA	COD	ENUNCIADO	INDICADOR	LINEA BASE (30-10-2009)	FUENTE DE OBTENCION DE DATOS	2010	2011	2012	2013
CLIENTE - MERCADO	01	Incrementar las colocaciones: MICROCREDITO	% DE CRECIMIENTO MINIMO ANUAL	\$ 1.902.105,00	BALANCES/ ANALISIS	10%	15%	17%	19%
	02	CONSUMO		\$ 280.960,95	HORIZONTAL	50%	15%	17%	19%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	03	Incrementar la satisfacción del personal	Índice de satisfacción del cliente interno mínimo	74%	ENCUESTA (MODELO TESIS-PUCE)	80%	85%	85%	85%

Se presenta a continuación varios enunciados de objetivos:

A continuación se presentan ejemplos de objetivos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2012:

PERSPECTIVA FINANCIERA

O – 1	MANTENER UN NIVEL MÁXIMO DE RIESGO DE CRÉDITO DE HASTA UN 5% Y UNA COBERTURA DEL RIESGO DE AL MENOS EL 150%
O – 2	MANTENER EL FONDEO EXTERNO PARA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA EN UN NIVEL MÁXIMO DEL 20% RESPECTO AL TOTAL DE PASIVOS
O – 3	MANTENER EL ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OPERACIONAL A NO MENOS DEL 110%
O – 4	INCREMENTAR EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL EN UN 70%

PERSPECTIVA SOCIO Y MERCADO

O – 5	CRECIMIENTO DE LAS CAPTACIONES EN EL 80%
O – 6	DISMINUIR EL NÚMERO DE SOCIOS INACTIVOS HASTA UN NIVEL DEL 35%
O – 7	CRECIMIENTO EN NÚMERO DE COLOCACIONES EN UN 90%
O – 8	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO AL 98%
O – 9	INCREMENTAR EN UN 5% LA PARTICIPACIÓN DE LA COOPERATIVA EN EL MERCADO

PERSPECTIVA DE PROCESOS

O – 10	FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LA IMPLEMENTACION DE AL MENOS DOS HERRAMIENTAS DE GESTION PROBADAS
O – 11	ADECUAR LOS PROCESOS A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS ENTIDADES REGULADORAS MANTENIENDO UN PERÍODO DE ADECUACIÓN MENOR A 1 AÑO
O – 12	MANTENER UNA CALIFICACIÓN DE RIESGO POR UN ORGANISMO IDÓNEO DE AL MENOS A

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

O – 13	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO AL 80 %
O – 14	DISPONER DE UN SISTEMA TECNOLÓGICO ACTUALIZADO PARA LA GESTION ADMINISTRATIVO - FINANCIERA
O – 15	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA CON CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES, A TRAVES DE LA CONSTRUCCION DEL EDIFICIO MATRIZ Y MEJORAMIENTO DE LAS OFICINAS OPERATIVAS

PASO 8) DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Sobre la base del análisis de los entornos externo e interno, sistematizados en las perspectivas del CMI y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para cada amenaza y debilidad identificada se realizó el análisis correspondiente para su eliminación o evasión, estableciendo las estrategias que se deberían desarrollar, apalancadas en las fortalezas y oportunidades del escenario actual de la COAC.

Se presenta un ejemplo del desarrollo de una estrategia referida a la perspectiva de Crecimiento y Desarrollo para uno de sus objetivos estratégicos.

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO

O-13	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO AL 80 %
D-01	Falta estructuración en la capacitación de la COAC, ausencia de capacitación en algunas áreas
ANÁLISIS	Se han impartido algunos cursos pero sin sistematización
	Algunos cursos no responden a la necesidad del empleado
	Los cursos no son secuenciales
E-33	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a empleados, en todas sus áreas, de acuerdo a su rol.
F-01	Alta autoestima de los empleados
F-02	Existe respeto de los Directivos hacia sus empleados, buen ambiente de trabajo

Conforme la metodología de análisis ejemplificada se desarrollaron cada una de las estrategias orientadas a la eliminación de las amenazas, fortalecimiento de las debilidades y aprovechamiento de las oportunidades, con fin de la consecución de los objetivos estratégicos; se presenta el resultado para la perspectiva de Crecimiento y Desarrollo de una de las cooperativas en análisis.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2012		ESTRATEGIAS	
PERSPECTIVA FINANCIERA			
O-1	MANTENER UN NIVEL MÁXIMO DE RIESGO DE CRÉDITO DE HASTA UN 5% Y UNA COBERTURA DEL RIESGO DE AL MENOS EL 150%	E1	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE CARTERA
		E2	CAPACITAR A LAS PERSONAS SOCIAS EN MANEJO DE OBLIGACIONES CREDITICIAS
O-2	MANTENER EL FONDEO EXTERNO PARA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA EN UN NIVEL MÁXIMO DEL 25% RESPECTO AL TOTAL DE PASIVOS	E3	MONITOREO DEL NIVEL DE FONDEO EXTERNO
		E4	BUSCAR OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN
		E5	MANTENER CONTACTOS DE FONDEO EXTERNO.
O-3	MANTENER EL ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OPERACIONAL A NO MENOS DEL 110%	E6	MANTENER UNA CARTERA DE CRÉDITO DEL 75% RESPECTO AL TOTAL DE ACTIVOS
		E7	ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
O-4	INCREMENTAR EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL EN UN 70%	E8	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LOS APORTES E INCREMENTAR LAS RESERVAS PATRIMONIALES
		E9	REGULARIZAR EL MONTO MÍNIMO DE CERTIFICADOS DE APORTACIÓN
PERSPECTIVA CLIENTE - MERCADO			
O-5	CRECIMIENTO DE LAS CAPTACIONES EN EL 80%	E10	INNOVACIÓN DE INCENTIVOS AL AHORRO, ACORDE AL PRODUCTO FINANCIERO
		E11	INCORPORAR PERSONAL CALIFICADO PARA LA CAPTACIÓN DE AHORROS
		E12	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS DE CAPTACIONES
		E13	ESTABLECER TASAS COMPETITIVAS FRENTE AL MERCADO LOCAL
O-6	DISMINUIR EL NÚMERO DE SOCIOS INACTIVOS HASTA UN NIVEL DEL 30%	E14	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS SOCIOS INACTIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2012		ESTRATEGIAS	
		E15	ESTRUCTURAR UN PLAN DE SEGUIMIENTO Y ESTIMULACIÓN PARA LOS SOCIOS INACTIVOS
O-7	CRECIMIENTO EN NÚMERO DE COLOCACIONES EN UN 75%	E16	OTORGAR CRÉDITOS INMEDIATOS A LA APERTURA DE LA CUENTA
		E17	AMPLIAR LOS MONTOS DE CRÉDITO
O-8	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO AL 98%	E18	MEJORAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS EN UN 90%
		E19	ELABORAR E IMPLEMENTAR UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA CLIENTES EXTERNOS, CON UN 80% DE EFECTIVIDAD
O-9	INCREMENTAR EN UN 5% LA PARTICIPACIÓN DE LA COOPERATIVA EN EL MERCADO	E20	CRECIMIENTO A TRAVÉS DE EXPANSIÓN GEOGRÁFICA EN 3 CANTONES DE LA REGIÓN NORTE
		E21	MEJORAR LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA
		E22	AMPLIAR EL ALCANCE DE LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE 4 NUEVOS SERVICIOS
		E23	AMPLIAR EL ALCANCE DE LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE 3 NUEVOS PRODUCTOS, REVISAR Y FORTALECER LOS ACTUALES
PERSPECTIVA PROCESOS			
O-10	FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LA IMPLEMENTACION DE AL MENOS DOS HERRAMIENTAS DE GESTION PROBADAS	E24	IMPLEMENTAR UNA METODOLOGÍA PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
		E25	FORTALECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		E26	EMPRENDER ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN ÁMBITOS DE INTERÉS CON ORGANIZACIONES TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES
		E27	ARMAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA PREVENIR DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES ADVERSAS
		E28	DISPONER DE UN SISTEMA QUE AUTOMATICE LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS
O-11	ADAPTAR LOS PROCESOS A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS ENTIDADES REGULADORAS MANTENIENDO UN PERÍODO DE ADECUACIÓN MENOR A 1 AÑO	E29	ASESORAMIENTO POR PARTE DE PROFESIONALES IDÓNEOS EN TEMAS LEGALES PARA REALIZAR LOS AJUSTES NECESARIOS
		E30	ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL CONOCIMIENTO DE DIRECTIVOS Y PERSONAL SOBRE NORMATIVA.
		E31	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PERMANENTE A LOS CAMBIOS ESTABLECIDOS
O-12	MANTENER UNA CALIFICACIÓN DE RIESGO POR UN ORGANISMO IDÓNEO	E32	IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO RESPECTO A DEBILIDADES DETERMINADAS EN LOS ÚLTIMOS DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES
		E33	BUSCAR UNA INSTITUCIÓN QUE CUENTE CON PROGRAMAS DE COFINANCIAMIENTO PARA ABARATAR EL COSTO DEL SERVICIO DE CALIFICACIÓN HASTA UN 80%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
O-13	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO AL 80 %	E34	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A EMPLEADOS, EN TODA SUS ÁREAS, DE ACUERDO A SU ROL.
		E35	IMPLEMENTAR UN PLAN DE INCENTIVOS ECONÓMICOS Y CUALITATIVOS EN EL ASPECTO LABORAL EN FUNCIÓN DEL DESEMPEÑO
		E36	PLANIFICAR Y EJECUTAR UNA ACTIVIDAD ANUAL INTEGRACIONAL ENTRE DIRECTIVOS, EMPLEADOS Y FAMILIARES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL 2012		ESTRATEGIAS	
		E37	IMPLEMENTAR UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN (PROMOCIÓN DE LOS EMPLEADOS)
		E38	EQUIPARAR LOS SUELDOS Y SALARIOS DE LOS EMPLEADOS ACORDE AL MERCADO LOCAL
		E39	IMPLEMENTAR CAMPAÑAS DE SALUD PREVENTIVAS, ANUALES, PARA EMPLEADOS Y DIRECTIVOS
		E40	IMPLEMENTAR UN PLAN DE ECONOMÍA SOLIDARIA (CANASTAS SOLIDARIAS)
O-14	DISPONER DE UN SISTEMA TECNOLÓGICO ACTUALIZADO PARA LA GESTION ADMINISTRATIVO - FINANCIERA	E41	REALIZAR ALIANZAS PARA LA ADQUISICION DEL SISTEMA EN CONJUNTO PARA BENEFICIARSE DE ECONOMIAS DE ESCALA
			OBTENER FINANCIAMIENTO A BAJOS COSTOS O NO REEMBOLSABLE PARA LA ADQUISICION DEL; SISTE,MA
O-15	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA CON CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES, A TRAVES DE LA CONSTRUCCION DEL EDIFICIO MATRIZ Y MEJORAMIENTO DE LAS OFICINAS OPERATIVAS	E42	CONSTRUIR Y DAR FUNCIONALIDAD AL NUEVO EDIFICIO
		E43	MEJORAR LAS CONDICIONES FÍSICAS DE LAS OFICINAS OPERATIVAS

Paso Séptimo) Determinación de planes o programas

Se trata de una declaración de las actividades, de los pasos necesarios para lograr la aplicación del plan estratégico. Puede involucrar la reestructuración de la Cooperativa, cambiar la cultura organizacional, o empezar un nuevo esfuerzo en investigación.

A su vez los planes integran las actividades/tareas que se desarrollarán en el plan operativo anual. Sobre este aspecto se debe tener especial cuidado, pues uno de los riesgos en el Taller es que se confundan los planes con tareas o actividades, por ejemplo:

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
O -1 INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO AL 80%
E -1 IMPLEMENTAR UN PLAN DE INCENTIVOS ECONÓMICOS Y CUALITATIVOS EN EL ASPECTO LABORAL EN FUNCIÓN DEL DESEMPEÑO
PLANES/PROGRAMAS
a) Hacer un paseo al Bosque de los Arrayanes
b) Regalar broches conmemoratorios por el cumplimiento de un número de años de servicio

Los literales anteriormente señalados son actividades/ tareas operativas, son ideas – valiosas- que deben estar incorporadas a planes. A través del plan se debe evaluar si éstas son las actividades reales y repetibles durante el lapso de la planificación estratégica.

Los planes se presentan – aplicando el ejemplo- de la siguiente manera:

Ejemplo de formulación de planes / programas

OBJETIVO	0-13	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO AL 80 %		
ESTRATEGIA	E-35	IMPLEMENTAR UN PLAN DE INCENTIVOS ECONÓMICOS Y CUALITATIVOS EN EL ASPECTO LABORAL EN FUNCIÓN DEL DESEMPEÑO		
NO.	PLAN/PROGRAMA	PLAZO	RESPONSABLES	COSTO APROXIMADO
35.1	Actualización del Reglamento de Incentivos	Anual	Gerencia y Consejo de Administración	US\$ 200,00
35.2	Elaborar el plan de incentivos	Anual	Gerencia y Consejo de Administración	US\$ 0,00

Es importante incorporar costos que alimenten el presupuesto anual.

PRESENTACION DEL INFORME FINAL

Consideraciones:

- a) El informe final borrador se entregará diez días hábiles después de que la Cooperativa haya entregado el desarrollo de los Planes o Programas
- b) Las correcciones al informe final deben desarrollarse en el lapso de una semana
- c) La presentación del informe definitivo se realiza de manera formal en una reunión en la que participen quiénes fueron los actores en la formulación de la Estrategia

2.2.3 Implementación de la Estrategia: Instrucciones para la Formulación del Plan Operativo Anual

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

Como parte del proceso de Planificación Estratégica, en la fase de su implementación, se desarrollara el Plan Operativo Anual (POA).

¿Qué es un PLAN OPERATIVO ANUAL?

El Plan Operativo Anual (POA) permite mapear las actividades (dar una visión) que se ejecutarán cada año, identifica hacia dónde queremos llegar, las metas que nos proponemos, los contenidos de trabajo y los niveles de responsabilidad, para poder cumplir con el Plan Estratégico establecido por la Cooperativa.

El éxito del plan operativo anual es realizar la mejor combinación posible entre las actividades establecidas y los recursos que tenemos para alcanzar los resultados esperados, maximizando el beneficio y reduciendo los costos.

INSTRUCCIONES:

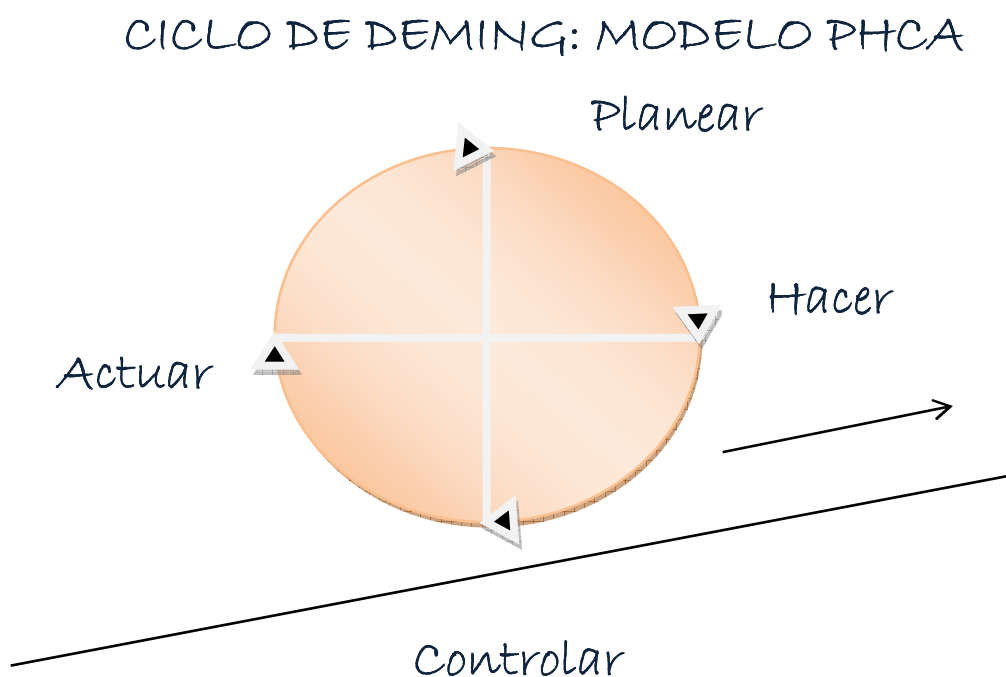
Para construir el POA de la COAC "nnn" se incorporará una de las herramientas más utilizadas desde la óptica de la Administración con Calidad, se trata del MEJORAMIENTO CONTINUO.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la Cooperativa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece Cooperativa, por otra parte ésta debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica la Cooperativa tiene buenas posibilidades de crecer dentro del mercado y llegar a ser líder.

El Ciclo de Deming

La calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "**Ciclo de Deming**":



Este ciclo, representado en el ciclo de Deming, se llama **modelo PDCA**. PDCA se refiere a las iniciales del inglés de los siguientes cuatro pasos:

- **Planear (plan):** Determinar qué es lo que se quiere lograr y los pasos que se habrán de seguir. Identificar los datos y la información que se tiene.
- **Hacer (do):** Llevar a cabo los cambios a seguir, el curso de acción que se decidió, preferiblemente a pequeña escala.
- **Controlar (check):** Observar los efectos de los cambios, estudiar los resultados: determinar lo aprendido y lo que se puede predecir.
- **Actuar (act):** Adoptar el cambio o abandonarlo dependiendo lo que se logró.

En adelante y por las siglas en español, denominaremos a este ciclo como el modelo "PHCA"

Pasos para la elaboración del POA y la aplicación del ciclo PHCA en las COAC

A continuación describimos el proceso para la elaboración del POA, en el que se incorpora el ciclo PHCA:

Paso 1. Identificar del Plan Estratégico Institucional

- a. Objetivos Estratégicos
- b. Estrategias
- c. Planes/programas para el año 2009

EJEMPLO:

NO.	PLAN/PROGRAMA	PLAZO	RESPONSABLES
25.1	Implementar un plan de incentivos	A partir de mayo 2009/ Ajuste 2010 2011 2012	Gerencia y Consejo de Administración
25.2	Diseño de un esquema de definición de sueldos	A partir de junio 2009/ Ajuste 2010 2011 2012	Gerencia y Consejo de Administración

Identificar las actividades que se han dispuesto para el año 2009.

Paso 2. Copiar la información que se detalla en el Paso 1, a las matrices en EXCEL con el formato que se presenta a continuación.

Paso 3. Una vez que se haya organizado la información, establecer para cada PLAN/PROGRAMA:

1. **Resultados a conseguir en el año** y que nos permitan alcanzar los objetivos trazados en la Planificación Estratégica. Si la Cooperativa requiere un mayor nivel de especificidad, las metas pueden determinarse para períodos más cortos de tiempo (semestral, trimestral, mensual). El resultado se describe con verbos en tiempo participio pasivo presente, con terminaciones ado – ido.

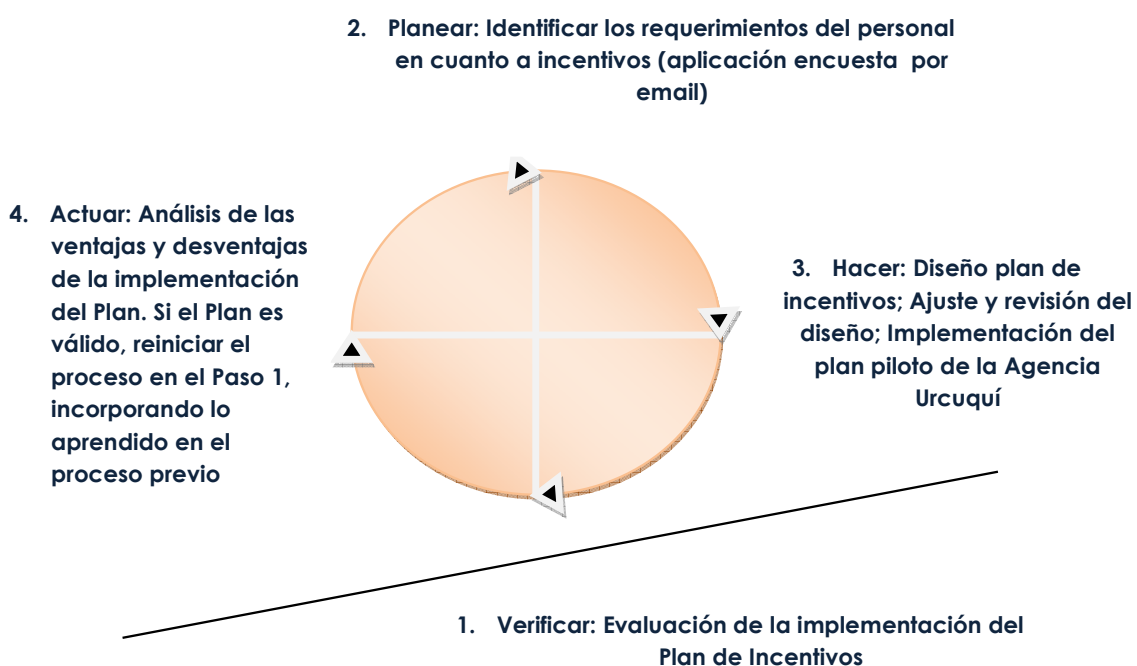
Ejemplo:

OBJ	EST	NO.	ACTIVIDAD	RESULTADO
O-13	E-25	25.1	Implementar un plan de incentivos	Se ha diseñado e implementado un plan de incentivos Se ha realizado la evaluación del plan de incentivos de manera trimestral

2. **Tareas**, que deben garantizar el cumplimiento del Ciclo PHVA

Ejemplo:

De la actividad estratégica 28.2: IMPLEMENTAR UN PLAN DE INCENTIVOS, se establecen las siguientes tareas:



3. **Cronograma del año:** generalmente el cronograma de actividades se realizará por semanas; pero podrá adaptarse al nivel de especificidad que requiere la Cooperativa: quincenal, trimestral, semestral.

4. **Determinar responsables,** en varios niveles: responsables operativos, coordinación, aprobación y control y monitoreo. Se utiliza generalmente las siglas de los nombres y apellidos del personal. Puede identificarse también por funciones.

5. **Aproximación de carga horaria por tarea y por responsable,** esto permitirá ajustar el cronograma y pulir la asignación de responsabilidades.

PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

- a. **Recordar que el alcance de los objetivos estratégicos se produce paso a paso.** Aplicar el Ciclo PHCA. Evaluar la situación, diseñar una solución, valorar si esta solución es la efectiva y replicar incorporando lo aprendido: avanzar a partir de lo que ya funciona, y desechar lo que no funciona.
- b. **Usar todas las oportunidades disponibles para mejorar la capacidad de los equipos de tomar decisiones informadas.** Retroalimentar permanentemente sobre el cumplimiento de las actividades del POA (reuniones de equipo). Compartir la información obtenida en las diferentes tareas que pueda aportar a tomar decisiones efectivas para otras; e identificar las mejores prácticas aplicadas por cada equipo para intercambiarlas.
- c. **Ser flexibles.** Toda planificación cambia y evoluciona. Para que tenga éxito debe responder proactivamente a las modificaciones significativas que se presenten en el contexto del problema que se está tratando. Por ejemplo, a medida que van entrando nuevos colaboradores a la Cooperativa, es conveniente integrarlos asignándoles responsabilidades de acuerdo a sus competencias. La flexibilidad permite que el POA se adapte y avance.
- d. **Delegar responsabilidades.** La carga del personal operativo respecto a las tareas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico es baja respecto a la carga de las jefaturas. Los jefes deben delegar tareas operativas que estén cumpliendo actualmente al personal asignado para el efecto, con el fin de que puedan cumplir con las tareas estratégicas.

2.2.4 LA RETROALIMENTACION/ APRENDIZAJE

Las Cooperativas en las que se intervino a través de la tesis, efectuaron el proceso de formulación de la estrategia para los años 2009-2012. Culminado el primer año las Cooperativas han procedido a realizar el ajuste de objetivos, estrategias y planes y programas. De las tres Cooperativas, se pudo visualizar que dos no utilizaron la planificación estratégica de manera activa. En una de éstas la Gerencia no utilizó el instrumental, el personal no recordaba la filosofía de la Cooperativa, no se realizó en el año un seguimiento a los objetivos ni al plan operativo. Su único medio de planificación continúa siendo el presupuesto anual. La razón expresada por el Gerente es que en el primer año de cumplimiento – 2009- ocurrieron hechos inesperados, como el despido de personal de mandos medios, conjugada con la construcción del nuevo edificio, que le resto tiempo a la Alta Dirección. En otra Cooperativa, la más pequeña de la UCACNOR y de carácter indígena, el Gerente y personal operativo fue cambiado en su totalidad, esto implicó que se cumplieran limitadamente los objetivos planteados. En estas Cooperativas se ha apoyado en el ajuste de objetivos. En la Cooperativa en la cual la Alta Dirección tomó la decisión de aplicar la

herramienta, se ha aplicado lo planteado y se ha realizado una evaluación de su cumplimiento permanentemente. El Gerente y las Jefaturas Operativas han realizado los ajustes a los objetivos y el POA 2010 en base a la metodología explicada sin requerir apoyo.

2.3 MAPEO DE PROCESOS: SITUACIÓN ACTUAL, CONTROL Y SEGUIMIENTO Y MEJORA

El primer paso para realizar el diseño de la metodología fue el diagnóstico acerca de los procesos establecidos en las COAC. Las conclusiones se expresan a continuación.

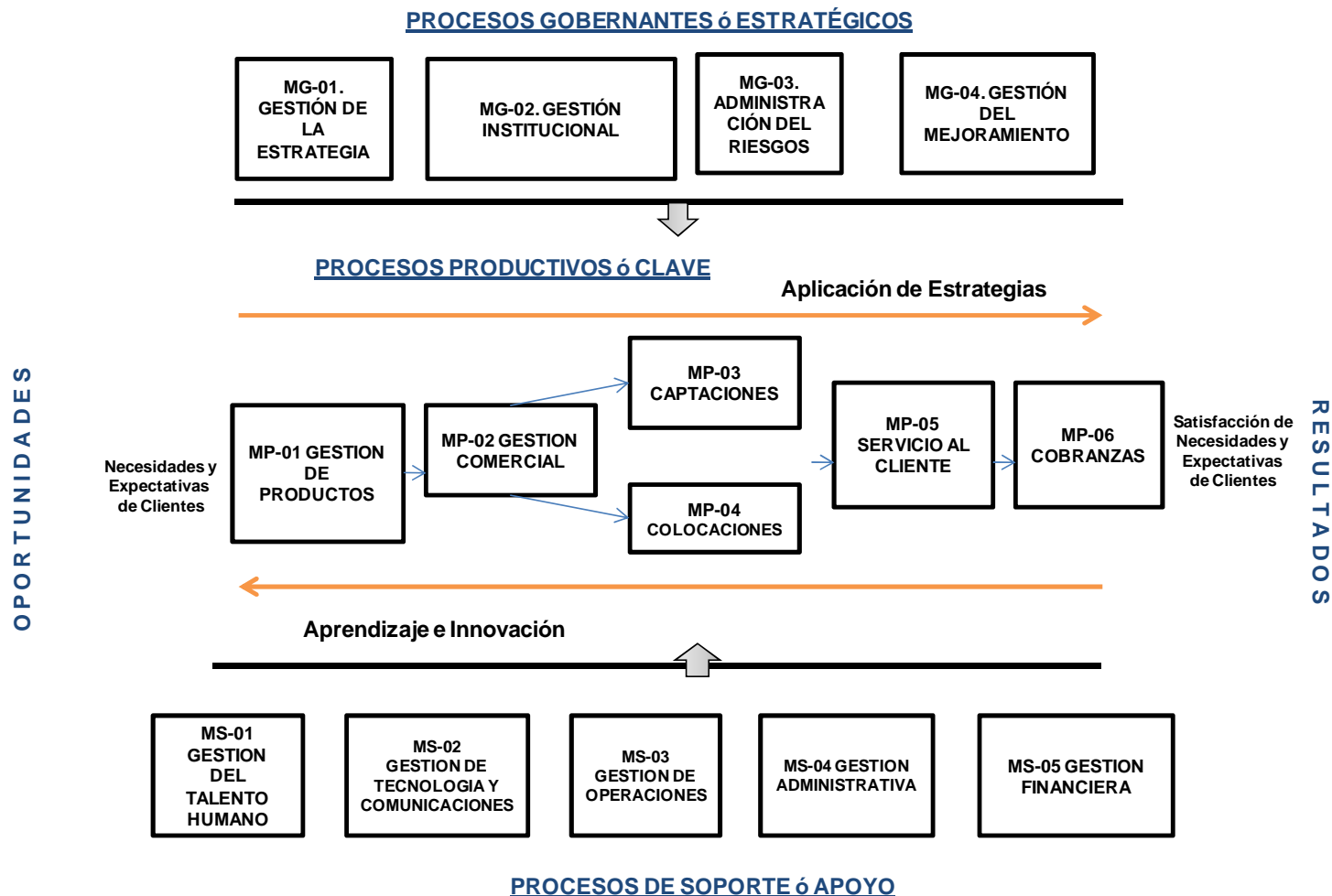
2.3.1 MAPEO DE PROCESOS – SITUACION ACTUAL

Se desarrolló un sondeo sobre la caracterización de los procesos de realización o misionales de las Cooperativas Socias. Únicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., cuenta con la caracterización de los procesos, realizada en el marco de un proyecto bilateral con el Banco Interamericano de Desarrollo.

Como resultado de un convenio pre-establecido por la UCACNOR y la UCACSUR, en el Proyecto BID “Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”, gestionado desde el año 2006 e implementado a finales del 2009, en todas las Cooperativas socias se desarrolló el mapeo de sus procesos de manera integral, no la caracterización. El mapeo se realizó con la aplicación de un modelo genérico planteado por los Consultores contratados por el Proyecto.

A continuación se presenta el modelo genérico propuesto en una de las Consultorías a partir del cual se realizó el mapeo de procesos.

GRÁFICO N°18: UCACNOR: CADENA DE VALOR GENERICA IN ICIAL



Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: “Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados”.* Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC. “Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Presentación power point.
 Elaborado por: NOBOA, Paul (Diciembre 2009).

PROCESOS PRODUCTIVOS O CLAVE

MACROPROCESO: GESTION DEL PRODUCTO

PROCESOS:

- Prospección de mercado
- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Diseño y desarrollo de campanas

MACROPROCESO: GESTION COMERCIAL

PROCESOS:

- Gestión comercial de productos
- Gestión comercial de servicios

MACROPROCESO: CAPTACIONES

PROCESOS:

- Inversiones

MACROPROCESO: COLOCACIONES

PROCESOS:

- Crédito

MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

PROCESOS:

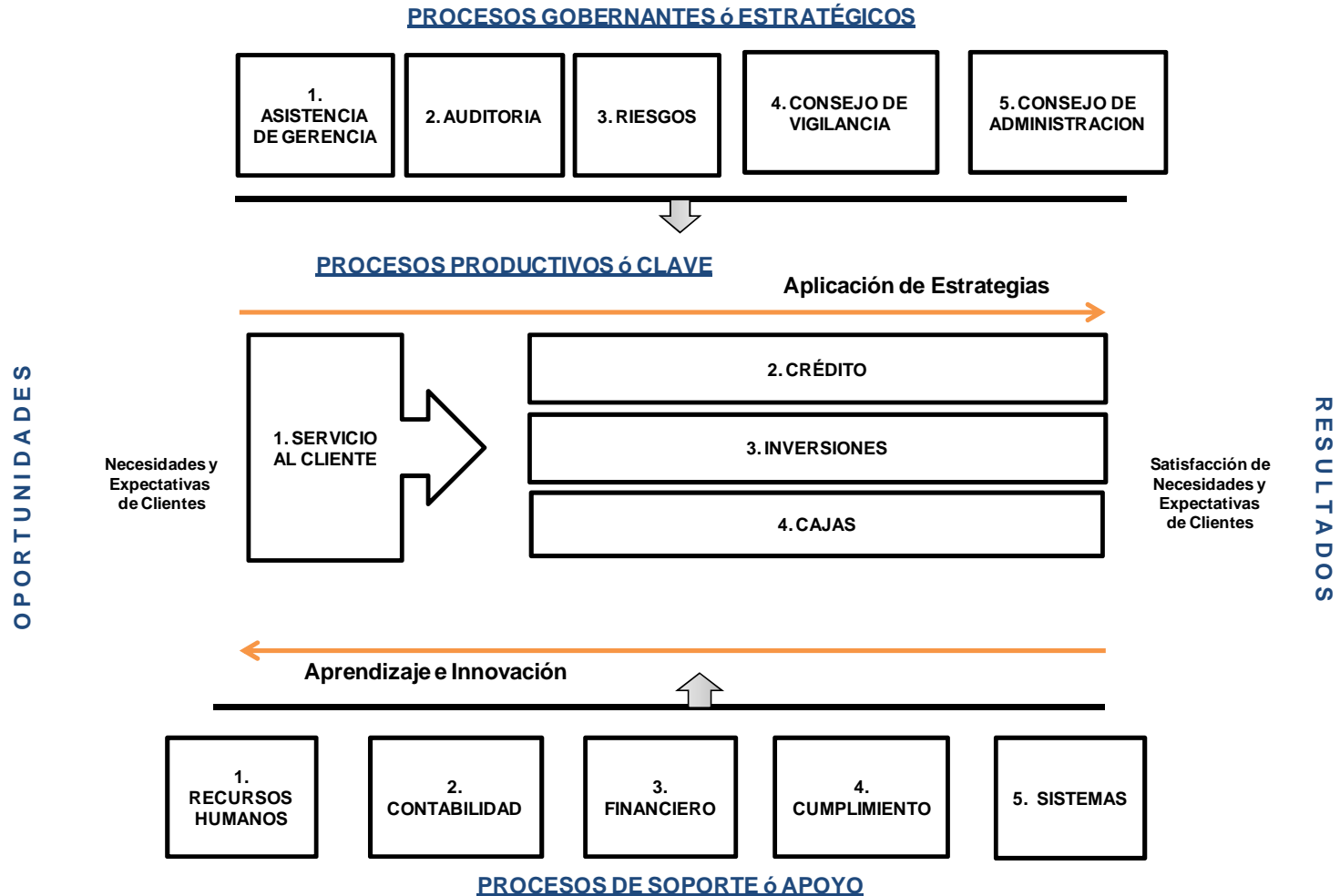
- Gestión de servicio al cliente

MACROPROCESO: COBRANZA**PROCESOS:**

- Cobranza preventiva
- Cobranza extrajudicial
- Cobranza judicial

Una vez que en el marco de la Consultoría se realizó el mapeo de los procesos, se procedió al análisis del resultado obtenido, el modelo genérico que efectivamente se aplicó y está en vigencia para cada una de las Cooperativas, con diferencias no significativas, es el siguiente:

GRÁFICO N°19: UCACNOR: CADENA DE VALOR GENERICA FINAL



Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: “Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados”.* Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC.

“Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Presentación power point.

Elaborado por: NOBOA, Paul. (Diciembre 2009).

PROCESOS PRODUCTIVOS O CLAVE**MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE****PROCESOS:**

- Información general
- Apertura de cuentas
- Pérdida de libretas
- Cierre de cuentas
- Remesas

MACROPROCESO: CREDITO**PROCESOS:**

- Información a los socios
- Recepción de documentos
- Inspección y avalúo
- Aprobación
- Instrumentación
- Desembolso
- Archivo
- Cobranza
- Demanda

MACROPROCESO: INVERSIONES**PROCESOS:**

- Información plazo fijo
- Apertura plazo fijo
- Cancelación plazo fijo
- Renovación plazo fijo
- Pérdida de certificado
- Archivo
- Llenado de documento CONSEP

MACROPROCESO: CAJAS

PROCESOS:

- Retiros
- Depósitos
- Pago de dividendos (créditos)
- Apertura de caja
- Cierre de caja
- Custodia de dinero
- Faltantes y sobrantes
- Archivo
- Llenado de documento CONSEP
- Billetes falsos
- Pérdida de libreta

De lo observado a través del mapeo de procesos se derivan las siguientes conclusiones:

- El modelo genérico inicial era aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS. Muchos de los procesos planteados no eran aplicables a las Cooperativas Socias de la UCACNOR.
- Una vez realizado el análisis del levantamiento de los procesos se evidencia que el modelo genérico resultante aún es perfectible. Por ejemplo, existe la confusión desde las Cooperativas sobre lo que son procesos gobernantes o estratégicos, productivos o clave y de soporte o de apoyo. Se coloca “asistencia de gerencia” como un macroproceso gobernante o estratégico. Este macroproceso contiene como procesos actividades tales como “secretaría”; “manejo de caja chica”, “archivo”.
- Otro ejemplo es considerar “auditoría” como un proceso estratégico a la par de “Consejo de Vigilancia”. En las COAC reguladas por la DNC, de acuerdo con la Ley de Cooperativas, el Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa, una de sus funciones es la auditoría, por tanto existe una confusión entre el organismo y el proceso que éste debe ejecutar.

En el siguiente capítulo, a partir del análisis de correlación de la estructura de los procesos de las diferentes COAC se planteará el modelo patrón de procesos para las Cooperativas agrupadas en Uniones Cooperativas, reguladas por la DNC.

2.3.2 Mapeo de Procesos – Control y Seguimiento

Como puede observarse en las caracterizaciones, y en términos generales en las Cooperativas estudiadas, las tareas están definidas, sin embargo no se determina con claridad “la autoridad del proceso”, los “responsables” y los “participantes”. Existen limitaciones para determinar parámetros de seguimiento o indicadores y carecen de medios de verificación por proceso. Generalmente los indicadores de seguimiento utilizados son aquellos incorporados a los objetivos estratégicos que se ajustan a las mejores prácticas y normas de prudencia y solvencia financiera determinados por la RFR y la SBS (aunque no es la entidad reguladora las Cooperativas adoptan sus indicadores, el MIES aun no determina indicadores de mejores prácticas).

Las Cooperativas socias de la UCACNOR, excepto la COAC “Santa Anita” Ltda. (que tiene un mejor desarrollo a través de la intervención de Proyecto BID antes señalado) cuenta con los siguientes documentos normativos:

- Reglamento de crédito y cobranzas
- Reglamento de viáticos y movilizaciones
- Reglamento de fondo de cambio
- Reglamento interno de trabajo
- Reglamento de donaciones y contribuciones
- Reglamento de servicio de funeraria
- Reglamento de servicio médico – odontológico
- Reglamento de servicio de maternidad
- Manual de crédito
- Manual de captaciones
- Manual de contabilidad
- Manual de Cajas

Sobre la reglamentación, las principales observaciones son las siguientes:

- No se realizan actualizaciones.
- La mayor parte de Cooperativas cuentan con manuales genéricos provistos por la RFR, no han sido adaptados a la realidad de la Institución.
- A más de los manuales mencionados, la RFR, les recomienda la implementación de los siguientes:
 - Manual de Tesorería e Inversiones
 - Manual de Control Interno
 - Manual de Sistemas

- Manual de Administración del Riesgo de Crédito, Liquidez, Mercado
 - Manual de Cajas
 - Políticas de Crédito
 - Manual de Recursos Humanos
- La Unidad de Inteligencia Financiera ha establecido el requerimiento obligatorio de que las COAC controladas por la DNC cuenten con un manual de control de lavado de activos.

Básicamente la estructura de la gestión de las COAC se acerca en un alto grado a la estructura funcional, en la cual las jefaturas o direcciones asumen prácticamente la total responsabilidad de las decisiones estratégicas, la decisión en la ejecución de las actividades y el control desestructurado del rendimiento de las personas.

2.3.3 Mapeo de Procesos – Mejora

No se encontró ninguna metodología, ni actividad realizada, para la identificación de oportunidades de mejora de la estructura de desarrollo de sus actividades diarias, de un proceso o de una cierta tarea.

En varias cooperativas se pudo evidenciar la existencia de buzones de sugerencia, las cuales se utilizan básicamente para “buscar responsables”, no para ajustar los procesos. En todo caso la información obtenida a través de este medio se refiere al servicio de Atención en cajas y para la Atención al cliente.

La única actividad estructurada de gestión realizada por las COAC, evidenciada en la investigación fue que la mayor parte disponían de una planificación estratégica, con una vigencia de cuatro años, la estructura de las planificaciones de cada una de las cooperativas era similar; una de estas había prácticamente terminado de actualizar la PE, en la cual se recogían las tendencias y escenarios hasta ese momento válidas, en las COAC restantes las PE estaban por finalizar su vigencia, lo cual era propicio para el trabajo de investigación realizado.

Si bien los resultados de las PE había entregado varias estrategias validas para la mejora de la gestión de las COAC no se encontró un seguimiento periódico, sistémico de los planes y proyectos desprendidos de estas actividades. No se pudo evidenciar un seguimiento, por lo menos anual, de las actividades, mucho menos un proceso de actualización y redefinición de fechas de dichos proyectos.

En la planificación estratégica no se definía proyectos encaminados a la mejora de los procesos, es decir a la sistematización del seguimiento y del control. Un aspecto importante, causal para este fenómeno, al parecer, es la concentración de responsabilidad en la gerencia general y la falta de definición de un plan operativo; es decir, un círculo vicioso.

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

3.1 DETERMINACIÓN DEL MODELO PATRÓN PARA UNA COAC

Para realizar la determinación del modelo patrón de procesos, aplicable a las Cooperativas socias de la UCACNOR, reguladas por la DNC, se procedió a: a) analizar la correlación entre los procesos y estructura orgánica de cada una de las Cooperativas; b) obtener el modelo de coincidencias de los procesos institucionales y c) análisis para la mejora del modelo patrón. A continuación se describen los resultados obtenidos:

3.1.1 Análisis de Correlación Entre los Procesos y las Estructuras Orgánicas de Cada Una de las Cooperativas

Como se había indicado en el capítulo anterior, sobre la base del Convenio de Cooperación Técnica No. ATN/ME 10264-EC de las COAC socias de la UCACNOR con el BID, se propuso un modelo genérico de procesos para que sea contrastado en cada una de éstas (Gráfico N° 16), a la par se propuso un listado de macroprocesos y procesos, los mismos que se presentan a continuación:

**CUADRO N°19: UCACNOR: MACROPROCESOS Y SUBPROCESOS – CADENA GENERICA
INICIAL**

1. PROCESOS GOBERNANTES		
MG-01	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA	
	MG-01 PG-01	Planificación Integral
	MG-01 PG-02	Gestión de Recursos
	MG-01 PG-03	Control y Evaluación de Gestión
MG-02	GESTIÓN INSTITUCIONAL	
	MG-02 PG-01	Administración de Relaciones Directivas
	MG-02 PG-02	Administración de Relaciones con Organismos de Control
	MG-02 PG-03	Administración de Relaciones con el entorno
	MG-02 PG-04	Gestión Jurídica
MG-03	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	
	MG-03 PG-01	Administración del Riesgo Creditico
	MG-03 PG-02	Administración del Riesgo de Liquidez
	MG-03 PG-03	Administración del Riesgo de Mercado
	MG-03 PG-04	Administración del Riesgo de Operaciones
MG-04	GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO	
	MG-04 PG-01	Optimización y Control de Gestión
	MG-04 PG-02	Optimización y Control de Operacional
	MG-04 PG-03	Optimización y Control de Sistemas
	MG-04 PG-04	Optimización y Control de Procesos
	MG-04 PG-05	Optimización y Control Financiero
	MG-04 PG-06	Optimización y Control Administrativo
	MG-04 PG-07	Optimización y Control de Calidad
2. PROCESOS PRODUCTIVOS		
MP-01	GESTIÓN DEL PRODUCTO	
	MP-01 PP-01	Prospección del Mercado
	MP-01 PP-02	Diseño y Desarrollo de Productos y servicios
	MP-01 PP-03	Diseño y Desarrollo de Campañas
MP-02	GESTIÓN COMERCIAL	
	MP-02 PP-01	Gestión Comercial de Productos
	MP-02 PP-02	Gestión Comercial de Servicios
MP-03	CAPTACIONES	
	MP-03 PP-01	Inversiones
MP-04	COLOCACIONES	
	MP-04 PP-01	Crédito
MP-05	SERVICIO AL CLIENTE	
	MP-05 PP-01	Gestión del Servicio al Cliente
3. PROCESOS DE SOPORTE O APOYO		
MS-01	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
	MS-01 PS-01	Gestión de Incorporación del Talento Humano
	MS-01 PS-02	Gestión de Permanencia del Talento Humano
	MS-01 PS-03	Gestión de Desvinculación del Talento Humano
MS-02	GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE TELECOMUNICACIONES	
	MS-02 PS-01	Gestión Tecnológica
	MS-02 PS-02	Gestión en Plataformas y Aplicativos
	MS-02 PS-03	Gestión de Redes Comunicaciones y Telefonía
	MS-02 PS-04	Gestión de Bases de Datos
	MS-02 PS-05	Gestión de Seguridad Informática
	MS-02 PS-06	Gestión de Producción y Soporte Informático
MS-03	GESTIÓN DE OPERACIONES	
	MS-03 PS-01	Gestión de Operaciones del Front Office
	MS-03 PS-02	Gestión de Operaciones del Back Office
MS-04	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	MS-04 PS-01	Gestión de Adquisiciones
	MS-04 PS-02	Administración y Mantenimiento de Instalaciones
	MS-04 PS-03	Gestión de Activos Fijos
	MS-04 PS-04	Administración de Archivo e información Institucional
	MS-04 PS-05	Gestión de Seguridad Institucional
MS-05	GESTIÓN FINANCIERA	
	MS-05 PS-01	Gestión Contable
	MS-05 PS-02	Gestión Financiera
	MS-05 PS-03	Gestión de Tesorería

Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: “Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados”.* Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC. “Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Presentación power point.

Elaborado por: NOBOA, Paul. (Diciembre 2009).

En el marco de la consultoría al finalizar el levantamiento de información, se obtuvo un modelo adecuado a los procesos de las COAC socias de la UCACNOR (Gráfico N° 17), se obtuvieron además sus correspondientes macroprocesos y procesos. En base a esta información se realizó el análisis particular de la estructura de procesos que se levantó en cada una de las Cooperativas y se procedió con su comparación simple.

Sobre esta base se identifican las coincidencias generales existentes en la mayor parte de las organizaciones, no necesariamente todas las cooperativas cumplen con la totalidad de la estructura identificada, pero se asegura que el resultado comparativo cubre la estructura fundamental de la totalidad de las cooperativas.

Se presenta un ejemplo de comparación simple entre tres COAC.

CUADRO N° 20: UCACNOR: EJEMPLO DE COMPARACION_PROCESOS: ASISTENCIA DE GERENCIA

PROCESOS GOBERNANTES								
COAC No. 3			COAC No. 4			COAC No. 5		
1.1	Asistencia Gerencia		1.1	Asistencia Gerencia		1.1	Asistencia Gerencia	
	1.1.1	Caja Chica		1.1.1	Caja Chica		1.1.1	Caja Chica
	1.1.2	Secretaria		1.1.2	Recepción y creación de documentos		1.1.2	Secretaria
	1.1.3	Archivo		1.1.3	Archivo		1.1.3	Archivo
	1.1.4	Proveeduría		1.1.4	Proveeduría			

Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: “Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados”*. Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC. “Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Presentación power point.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

A pesar de que existe un error en la concepción del proceso *Asistencia de Gerencia* como un proceso Gobernante, se procede a realizar el análisis conclusorio de este ejemplo: considerando que por lo menos dos de las tres cooperativas disponen de un mismo proceso, se los escoge para formar parte del modelo de coincidencias, adicionalmente, el proceso especificado en la COAC No. 4, 1.1.2 *Recepción y Creación de Documentos*, se lo puede considerar en cada uno de los procesos de la COAC; se tendría como resultado que la descripción de procesos de la COAC 3 es el modelo coincidente.

Para facilitar la comparación de cada uno de los procesos y subprocesos que fueron identificados a través de la Consultoría se los enlistará, favoreciendo la coincidencia de los mismos, de tal manera que la identificación sea inmediata. Se enlistarán los procesos productivos.

CUADRO N°21: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: DE SCRIPCION GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRODUCTIVOS

PROCESOS PRODUCTIVOS												
COAC No. 1		COAC No. 2		COAC No. 3		COAC No. 4		COAC No. 5		COAC No. 6		
2.1	Servicio al Cliente	2.1	Servicio al Cliente	2.1	Servicio al Cliente	2.1	Servicio al Cliente	2.1	Servicio al Cliente	2.1	Servicio al Cliente	
	2.1,1	Información General	2.1,1	Información General	2.1,1	Información General	2.1,1	Información General	2.1,1	Información General	2.1,1	Información General
	2.1,2	Cierre de Cuentas	2.1,2	Apertura de Cuentas	2.1,2	Apertura de Cuentas	2.1,2	Apertura de Cuentas	2.1,2	Apertura de Cuentas	2.1,2	Auxiliar Administración y Archivo
			2.1,3	Pérdida de Libreta	2.1,3	Pérdida de Libreta	2.1,3	Pérdida de Libreta	2.1,3	Pérdida de Libreta		
			2.1,4	Cierre de Cuentas	2.1,4	Cierre de Cuentas	2.1,4	Cierre de Cuentas	2.1,4	SOAT		
			2.1,5	Remesas			2.1,5	Remesas	2.1,5	Remesas		
2.2	Crédito	2.2	Crédito	2.2	Crédito LISTO	2.2	Crédito	2.2	Crédito	2.2	Crédito	
	2.2,1	Información Socios	2.2,1	Información Socios	2.2,1	Información Socios	2.2,1	Información Socios	2.2,1	Información Socios	2.2,1	Fondo Judicial
	2.2,2	Recepción de Documentos	2.2,2	Recepción Documentos	2.2,2	Recepción Documentos	2.2,2	Recepción Documentos	2.2,2	Recepción Documentos	2.2,2	Gestionar Crédito
	2.2,3	Inspección y Av alúo	2.2,3	Inspección y Av alúo	2.2,3		2.2,3	Inspección, Informe Técnico	2.2,3	Inspección y Av alúo	2.2,3	Proceso Comercialización
	2.2,4	Aprobación	2.2,4	Aprobación	2.2,4	Aprobación	2.2,4	Aprobación	2.2,4	Aprobación		
	2.2,5	Instrumentación	2.2,5	Instrumentación	2.2,5	Instrumentación	2.2,5	Instrumentación	2.2,5	Instrumentación		
	2.2,6	Desembolsos	2.2,6	Desembolsos	2.2,6	Desembolsos	2.2,6	Desembolsos	2.2,6	Desembolsos		
	2.2,7	Archivo	2.2,7	Archivo	2.2,7	Archivo	2.2,7	Archivo	2.2,7	Archivo		
	2.2,8		2.2,8	Cobranza	2.2,8	Cobranza	2.2,8	Cobranza	2.2,8	Cobranza		
	2.2,9	Cobranza	2.2,9	Demanda	2.2,9		2.2,9	Demanda	2.2,9	Demanda		
	2.2,10	Demanda			2.2,10	Liquidación de Saldos						
2.3	Inversiones	2.3	Inversiones	2.3	Inversiones	2.3	Inversiones	2.3	Inversiones	2.3	Inversiones	
	2.3,1	Información	2.3,1	Información	2.3,1	Información	2.3,1	Información	2.3,1	Información		
	2.3,2	Apertura	2.3,2	Apertura Plazo Fijo	2.3,2	Apertura Plazo Fijo	2.3,2	Apertura Plazo Fijo	2.3,2	Apertura Plazo Fijo	2.3,2	Apertura Plazo Fijo
	3.3,3	Cancelación	3.3,3	Cancelación Plazo Fijo	3.3,3	Cancelación Plazo Fijo	3.3,3	Cancelación Plazo Fijo	3.3,3	Cancelación Plazo Fijo	3.3,3	Cancelación Plazo Fijo
	3.3,4	Renov ación	3.3,4	Renov ación Plazo fijo	3.3,4	Renov ación Plazo fijo	3.3,4	Renov ación Plazo fijo	3.3,4	Renov ación Plazo fijo		
	3.3,5	Pérdida de Certificado	3.3,5	Pérdida de Certificado	3.3,5	Pérdida de Certificado	3.3,5	Pérdida de Certificado	3.3,5	Pérdida de Certificado		
	3.3,6	Archiv o Plazo Fijo	3.3,6	Archiv o Plazo Fijo	3.3,6	Archiv o Plazo Fijo	3.3,6	Archiv o Plazo Fijo	3.3,6	Archiv o Plazo Fijo		
	3.3,7	CONSEP	3.3,7	CONSEP	3.3,7	CONSEP	3.3,7	CONSEP	3.3,7	CONSEP		
	3.3,8	Cuadro de Plazo										
2.4	Cajas y Jefes de Agencia	2.4	Cajas	2.4	Cajas	2.4	Cajas	2.4	Cajas	2.4	Cajas	
	2.4,1	Retiro	2.4,1	Retiro	2.4,1	Retiro	2.4,1	Retiro	2.4,1	Retiro	2.4,1	Retiro
	2.4,2	Depósito Cheques	2.4,2	Depósito	2.4,2	Depósito	2.4,2	Depósito	2.4,2	Depósito	2.4,2	Depósito
	2.4,3	Préstamos	2.4,3	P. Préstamos	2.4,3	P. Préstamos	2.4,3	P. Préstamos	2.4,3	P. Préstamos	2.4,3	P. Préstamos
	2.4,4	Apertura de Caja	2.4,4	Apertura de Caja	2.4,4	Apertura de Caja	2.4,4	Apertura de Caja	2.4,4	Apertura de Caja	2.4,4	Apertura de Caja
	2.4,5	Cierre de Caja	2.4,5	Cierre de Caja	2.4,5	Cierre de Caja	2.4,5	Cierre de Caja	2.4,5	Cierre de Caja	2.4,5	Cierre de Caja
	2.4,6	Custodia de Dinero	2.4,6	Custodia de Dinero	2.4,6	Custodia de Dinero	2.4,6	Custodia de Dinero	2.4,6	Custodia de Dinero	2.4,6	CONSEP
	2.4,7	Faltantes Sobrantes	2.4,7	Faltantes Sobrantes	2.4,7	Faltantes Sobrantes	2.4,7	Faltantes Sobrantes	2.4,7	Faltantes Sobrantes	2.4,7	Pérdida Libreta
	2.4,8	Archiv o	2.4,8	Archiv o	2.4,8	Archiv o	2.4,8	Archiv o	2.4,8	Archiv o	2.4,8	Archiv o
	2.4,9	CONSEP	2.4,9	CONSEP	2.4,9	Recaudación EMELNORTE	2.4,9	CONSEP	2.4,9	CONSEP	2.4,9	Billetes falsos
	2.4,10		2.4,10						2.4,10	FinanCoop	2.4,10	
	2.4,11	Billetes falsos	2.4,11	Billetes falsos			2.4,10	Billetes falsos	2.4,11	Billetes falsos		
	2.4,12	Pérdida Libreta										
	2.4,13	Apertura de Cuentas										
	2.4,14	Depósito Cheques										
	2.4,15	Cuadre de Cajas										
	2.4,16	Cuadre de Cajas Jefe Agencia										
	2.4,17	Capacitación Cajas Jefe Agencias										

Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: “Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados”.* Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC. “Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Presentación power point.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Se procedió entonces a levantar la información y comparar las correlaciones entre las estructuras orgánicas de cada una de las Cooperativas. Los resultados se presentan en el Capítulo IV del presente estudio.

3.1.2 Modelo de Coincidencias de los Procesos Institucionales

Del Cuadro N° 17 se puede evidenciar fácilmente cuáles son los procesos coincidentes y consecuentemente las particularidades de cada una de las Cooperativas; cabe recalcar que la selección de un cierto proceso se la realiza una vez identificada su repetición en por lo menos el 50% de las cooperativas. El modelo genérico que efectivamente se aplicó y está en vigencia para cada una de las Cooperativas, con diferencias no significativas comparativamente con el modelo genérico planteado por la consultoría; es decir, el **MODELO DE COINCIDENCIAS** para las Cooperativas socias de la UCACNOR es el siguiente:

CUADRO N° 22: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRODUCTIVOS

2.1	Servicio al Cliente	
	2,1,1	Información General
	2,1,2	Apertura de Cuentas
	2,1,3	Pérdida de Libreta
	2,1,4	Cierre de Cuentas
	2,1,5	Remesas
2.2	Crédito	
	2,2,1	Información Socios
	2,2,2	Recepción Documentos
	2,2,3	Inspección, Informe Técnico
	2,2,4	Aprobación
	2,2,5	Instrumentación
	2,2,6	Desembolsos
	2,2,7	Archivo
	2,2,8	Cobranza
2,2,9	Demanda	
2.3	Inversiones	
	2,3,1	Información
	2,3,2	Apertura Plazo Fijo
	3,3,3	Cancelación Plazo Fijo
	3,3,4	Renovación Plazo fijo
	3,3,5	Pérdida de Certificado
	3,3,6	Archivo Plazo Fijo
3,3,7	CONSEP	
2.4	Cajas	
	2,4,1	Retiro
	2,4,2	Depósito
	2,4,3	P. Préstamos
	2,4,4	Apertura de Caja
	2,4,5	Cierre de Caja
	2,4,6	Custodia de Dinero
	2,4,7	Faltantes Sobrantes
	2,4,8	Archivo
	2,4,9	CONSEP
	2,4,10	Billetes falsos

Fuente: NOBOA, Paul (Diciembre 2009). *Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: "Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las Cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, CREA, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados".* Ibarra – Ecuador: Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC. "Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito". Presentación power point.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

De lo observado a través del análisis de los mapeos de los procesos de las diferentes Cooperativas se derivan las siguientes observaciones, con lo cual se puede concluir, de manera general, que el diseño de los procesos puede aún ser mejorado:

- I. El modelo genérico inicial se origina en el análisis de procesos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS. En estos no se incorporan los procesos alineados a los objetivos sociales que deberían – en teoría- aplicar las Cooperativas reguladas por la DNC.
- II. En el modelo genérico identificado se puede evidenciar que existen procesos productivos que responden, en cierto grado a una estructura funcional; es decir, varias actividades consideradas en estos proceso no responden con el producto final hacia el socio, lo que prestan es un apoyo para la consecución de un proceso productivo. Por ejemplo la entrega de información general.
- III. El modelo genérico resultante (Gráfico N° 17) aún es perfectible, de manera específica en el discernimiento de la jerarquía de un proceso; y en sí, la identificación de la relación de estos procesos con el socio.

Por ejemplo, existe la confusión desde las Cooperativas sobre lo que son procesos gobernantes o estratégicos, productivos o clave y de soporte o apoyo. Se coloca “asistencia de gerencia” como un macroproceso gobernante o estratégico. Este macroproceso contiene como procesos actividades tales como “secretaría”; “manejo de caja chica”, “archivo” que responden evidentemente a actividades de apoyo.

Otro ejemplo es considerar “auditoría” como un proceso estratégico a la par de “Consejo de Vigilancia”. En las COAC reguladas por la DNC, de acuerdo con la Ley de Cooperativas, el Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes operativos y demás empleados de la Cooperativa, esto no exime que las Cooperativas contraten a auditores internos o externos que apoyen a la gestión del Consejo de Vigilancia, siendo una de sus funciones la auditoría, por tanto existe una confusión entre el organismo y el proceso que éste debe ejecutar.

3.1.3 Análisis para la Mejora del Modelo Patrón

Cómo punto de inicial se parte del modelo genérico resultante en el numeral 3.1.2, obtenido de la determinación de los procesos o actividades generalmente comunes a la mayor parte de las cooperativas, indistintamente si presentan o no algún tipo de inconveniente, los cuales se los procederá a analizar en este numeral; en este sentido se procede inmediatamente a realizar las correcciones, complementaciones y ajustes, para: una mejor definición de los procesos conforme

a la filosofía Gestión Basada en Procesos, el cumplimiento de la reglamentación respectiva, así como para recoger las demandas coincidentes de los dueños (socios) de las cooperativas, identificadas en la ejecución de las encuestas al socio y sus necesidades.

3.1.3.1 Ajuste a los Conceptos de Gestión por Procesos

En el análisis del modelo genérico resultante de las actividades de la consultoría del BID, de manera preliminar se habían mencionado un par de ejemplos los cuales no obedecen a una definición estricta de gestión por procesos, tanto como por distorsión conceptual en la aplicación, como por inercia en el proceso de cambio que la gestión por procesos demanda. En este sentido se analiza todos los puntos identificados que pueden ser mejorados:

- **GESTIÓN FUNCIONAL.** En el modelo genérico, identificado con la metodología simple de la comparación, se puede evidenciar que existen definidos procesos productivos que responden, en cierto grado, a una estructura funcional; es decir, varias actividades consideradas en estos procesos no responden con el producto final hacia el cliente, lo que prestan es un apoyo para la consecución de un proceso productivo o únicamente actividades que se ubican al interior de la institución, dentro de un área funcional, prácticamente es la descripción de las actividades que se realiza en una determinada Área:
 - **Macroproceso Servicio al Cliente** se considera como un proceso Productivo, analizando la estructura de dicho proceso, se puede identificar las siguientes actividades:
 1. Información general, 2. Apertura de cuentas, 3. Pérdida de libreta, 4. Cierre de cuentas y 5. Remesas:
 - Información general, establece actividades netamente de entrega de información, ya sea de crédito o apertura de cuentas; es decir, se está entregando información sobre los productos que ofrece la cooperativa, el resultado de esta actividad no necesariamente establece una relación entre el individuo o socio y la COAC. Esta actividad se la puede considerar como parte de los procesos productivos, es decir, como una actividad inicial del proceso de crédito, inversiones o de caja - ahorros. Básicamente responde a las actividades realizadas por el Área funcional de atención al cliente.
 - Remesas, establece actividades que inician con una necesidad del cliente, el retiro del dinero transferido desde el exterior y culmina con la entrega del dinero al cliente; es decir, un producto final. Este proceso corta transversalmente a varias áreas funcionales de la COAC, es decir, establece actividades secuenciales y coordinadas entre varias áreas funcionales de la cooperativa. Este proceso se lo puede considerar como un proceso productivo. Podrían englobarse en un macroproceso

que recoja varias actividades como retiro de remesas, pago del bono de desarrollo, pago del consumo de luz, etc. que en varias cooperativas tienen como servicios adicionales, inclusive como convenios con instituciones, como EMELNORTE, etc.

- Pérdida de libreta, establece las actividades necesarias, coordinadas entre servicio al cliente y cajas, para la reposición de una libreta de ahorros extraviada. Este subproceso podría ser considerado como parte del macroproceso ahorro - cajas
- **Macroproceso Cajas**, se considera como un proceso Productivo y consta de los siguientes procesos: 1. Retiro, 2. Depósito, 3. Préstamos, 4. Apertura de cajas, 5. Cierre de cajas, 6. Custodia de Dinero, Faltantes y sobrantes, Archivo, CONSEP Y Billetes falsos:
 - Retiro, establece las actividades de atención al cliente ante una necesidad de retirar parte de su dinero ahorrado. Representa una parte de uno de los procesos productivos más importantes de la cooperativa, el Ahorro, proceso que no está considerado, en sí, dentro del modelo resultante, ni dentro del modelo propuesto por el consultor.
 - Cierre de Caja, como su nombre lo indica establece las actividades que debe realizar, principalmente, el personal de cajeros al finalizar el período de labores, es decir, cuadrar los valores registrados como transacciones durante el día con el saldo disponible en caja al finalizar la jornada. Este proceso se ubica en la gestión interna de la COAC, no establece, per se, una relación directa con el cliente se puede categorizar como un proceso de soporte.
 - Billetes falsos, como su nombre lo sugiere establece las actividades que debe realizar el personal de cajas cuando están ejecutando un proceso en el cual deban recibir dinero en efectivo y detectan dinero falsificado, estas actividades pueden ser inversiones, ahorros, pago de tasas, etc. Esta es una actividad que se debe ubicar como parte de un proceso productivo, como un instructivo al procedimiento general.
 - CONSEP, establece las actividades que debe realizar el personal de cajas cuando están por ejecutar una operación pasiva cuyo monto es superior o igual a US\$ 20.000. Esta es una actividad que se debe ubicar como parte de un proceso productivo, como un instructivo al procedimiento general; de hecho, en el macroproceso Inversiones también se puede identificar esta actividad.
 - Faltantes y Sobrantes, establece las actividades que debe realizar el jefe de cajas al finalizar el período de labores, es decir al ejecutar el cierre de cajas y existe sobrantes

o faltantes. Este proceso se ubica en la gestión interna de la cooperativa – proceso contable - no establece, per se, una relación directa con el cliente, se puede categorizar como un proceso de soporte y es estrictamente complementario al proceso descrito en un inicio Cierre de cajas; este proceso conjuntamente con cierre de cajas, debería ser un subproceso contable denominado Cierre de cajas.

- **Macroproceso Consejo de Administración**, a pesar que en el modelo de coincidencias no fue incluido se analiza este evento ya que representa un claro ejemplo de la descripción de las actividades que ejecuta cada unidad funcional. Se lo considera como un proceso Gobernante y consta de los siguientes procesos: 1. Calificadora, 2 Estructura Reportes SBS, 3. Generación de Modelos y Herramientas, 4. Manual de Riesgos, 5. Monitoreo de herramientas, 6. Planificación de riesgos y 7. Políticas de identificación:
- **JERARQUÍA DE PROCESOS**. En el modelo genérico, identificado con la metodología de la simple comparación, se puede evidenciar que existen definidos como procesos Productivos a procesos de apoyo o actividades constitutivas de éstos; o procesos de apoyo definidos como procesos Gobernantes:
 - **Macroproceso Asistencia de Gerencia** se considera como un macroproceso Gobernante, analizando su estructura se puede identificar los siguientes procesos: 1. Archivo, 2. Secretaría y 3. Caja chica:
 - Archivo, como su nombre lo indica, establece actividades netamente de archivo de documentación, inclusive su flujo de actividades está separada si es documentación de organismos de apoyo o si simplemente son certificados, convocatorias, memorandos, etc. Esta actividad se la puede considerar como parte de los diferentes procesos, en los cuales se involucra la generación de documentos, ya sean estos productivos o gobernantes; es decir, se consideraría como la parte de registro y almacenamiento de un cierto procedimiento. En instituciones muy grandes y complejas, existen departamentos y por ende procesos que apoyan al registro, almacenamiento y recuperación de documentos; de todas maneras bajo estas circunstancias se lo consideraría como un proceso netamente de apoyo.
 - Secretaría, establece las actividades para la recepción y creación de documentos; por ejemplo en la recepción se establece que el asistente de gerencia recibe toda clase de documentos, verifica el destinatario y lo entrega. Estas actividades aparentemente simples se pueden considerar como parte de la gestión diaria de la COAC, como parte inherente de los procesos tanto gobernantes, productivos como de apoyo.

- Caja Chica, establece las actividades que se deben cumplir para la administración de la caja chica de la empresa y establece parámetros para la reposición de los valores a un límite, también preestablecido. Es netamente un proceso de apoyo que si bien lo formaliza el asesor de la gerencia con su firma de autorización para gastos, no deja de representar un apoyo para la consecución de la misión de la COAC.
- **Macroproceso Sistemas**, aunque en el modelo de coincidencias no se lo consideró ya que únicamente una de las cooperativas lo incluía como un macroproceso Productivo, se lo incluye como ejemplo para matizar la magnitud de trabajo que se debería realizar en varias de estas instituciones, analizando su estructura se puede identificar los siguientes procesos: 1. Tecnología de recuperación, 2. Tecnología de inicio del día y 3. Tecnología de fin del día y respaldos:
 - Tecnología de Recuperación de Respaldos de Información, establece actividades para la realización de respaldos de información relevante, así como para recuperar la misma, cuando sea requerida. En este proceso no se establece relación directa con el cliente y se lo debería considerar como una actividad o proceso de apoyo.

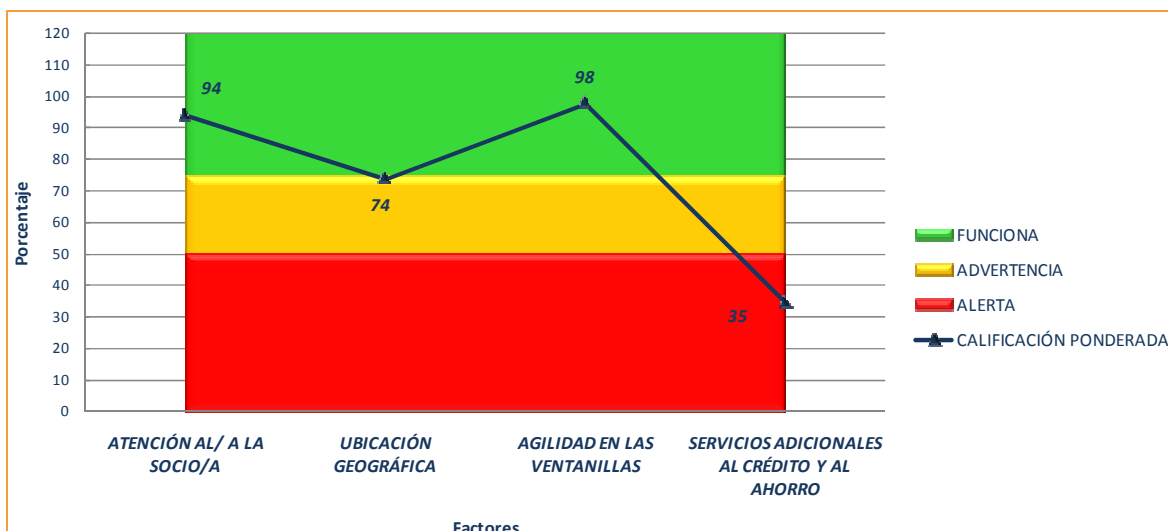
3.1.3.2 Análisis de las Fortalezas Particulares de una Determinada COAC que se Pueda Considerar Dentro del Modelo Patrón

En el análisis de los esquemas de procesos de cada una de las cooperativas bajo estudio se identificó actividades que ciertas cooperativas las realizaba independientemente de otras, las cuales conforme la encuestas aplicadas constituían un beneficio valorado de muy buena manera por los socios; en este sentido, se analiza los puntos fuertes identificados que pueden formar parte de un modelo patrón:

- **Proceso Seguros.** Los seguros que prestan las COAC, puede ser de vida o de salud, con diferentes alcances en la cobertura.
- **Otros Procesos**, como por ejemplo, pago del bono de desarrollo humano, pago del servicio de electricidad a EMELNORTE, SOAT que, conjuntamente con remesas que fue considerado en el modelo genérico, deberían consolidarse en un proceso adicional que agregaría mucho valor a los servicios ya prestados generalmente por las Cooperativas.

En varias de las Cooperativas estos procesos presentan el más bajo porcentaje de aceptación por parte de los clientes externos, entre factores como crédito, ahorros, etc., inclusive en una de las cooperativas alcanza el orden del 35% de aceptación. Se presenta el gráfico del caso indicado:

GRÁFICO N°20: COAC NNN: PERCEPCION DE LOS SOCIOS S OBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA



Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Septiembre, 2008.
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Es razonable que esto ocurra ya que la Cooperativa enfoca sus mejores esfuerzos a la prestación del servicio enfocado al ahorro, al crédito, depósitos a plazo fijo, denominados comercialmente en las Cooperativas como inversiones. Considerando la índole social que debe tener una Cooperativa controlada por la DNC, el fortalecimiento de este tipo de servicios mejoraría la satisfacción del cliente externo y a su vez los excedentes para reinvertirlos en beneficios para sus socios.

3.1.3.3 Comparativo con la estructura determinada en la Ley de Cooperativas reguladas por la DNC

Tal como se explicó en el Capítulo 1 del presente trabajo investigativo, la Ley de Cooperativas vigente en el Ecuador (Art. 1), las determina como “*sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una Empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros*”. Entonces los procesos inherentes deben lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones, bajo los siguientes lineamientos: aplicación de los objetivos estratégicos, que deben alcanzar el cumplimiento de la visión; y, los objetivos tácticos que deben garantizar el cumplimiento de la misión, siendo ejes trascendentes los principios cooperativos.

Respecto al cumplimiento de la misión, la Ley de Cooperativas vigente ni su Reglamento no determinan el cumplimiento de procesos específicos y/o buenas prácticas. El control se limita a la evaluación semestral/anual desde la DNC de los balances general y de resultados auditados, por esta razón las Cooperativas socias de la UCACNOR adecúan los procesos misionales y buenas

prácticas a los establecidos para las Cooperativas reguladas por la SBS. Según los Gerentes de las Cooperativas socias, el someterse a estas normas –aunque no son obligatorias por la Ley que las regula- permite a estas Organizaciones tener parámetros de cumplimiento sobre solvencia y prudencia financiera, lo cual de ser el caso, garantizarían su ingreso al control de la SBS sin mayores inconvenientes y establecer, bajo los mismos lineamientos, la posibilidad de comparación con las Entidades del Sector. Este proceso de adecuación ha sido impulsado por la Red Financiera Rural.

Pero la Ley de Cooperativas y su Reglamento sí es explícita en cuanto a los procesos de gestión social, siendo éstos una consecuencia lógica de la gestión económica que garantizará una equitativa distribución de ingresos y riqueza en una región en particular o en su base social, y estos objetivos sociales deben ser gestionados con igual grado de profesionalismo que los objetivos financieros y de la administración.

La Ley indica: “Art. 50: El capital de una Cooperativa se compondrá: (...) del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social... Al menos el 20% de los excedentes netos de la Cooperativa se destinará a incrementar el fondo irrepartible de reserva hasta igualar el monto de capital social y, una vez obtenida esta igualación, el incremento del fondo de reserva se hará indefinidamente, por lo menos con el 10% de tales excedentes. Otro 5% de los mismos se destinará con fines de educación, un 5% más para previsión y asistencia social, al cual también ingresarán también todos los valores pagados por los socios, que no tengan según el estatuto, un destino específico. El saldo se repartirá entre los socios, de acuerdo a la establecido por la Asamblea”.

Partiendo de este requisito de la Ley en los procesos de realización de las Cooperativas reguladas por la DNC se incluirán el de educación cooperativa y previsión y ayuda social.

3.1.3.4 Buenas Prácticas Aplicables en las COAC Regidas por la SBS

Considerando que el esquema genérico aplicado por la consultoría del BID tomó como base la estructura definida para las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos, básicamente las buenas prácticas de estas Cooperativas se recogen en el modelo genérico resultante.

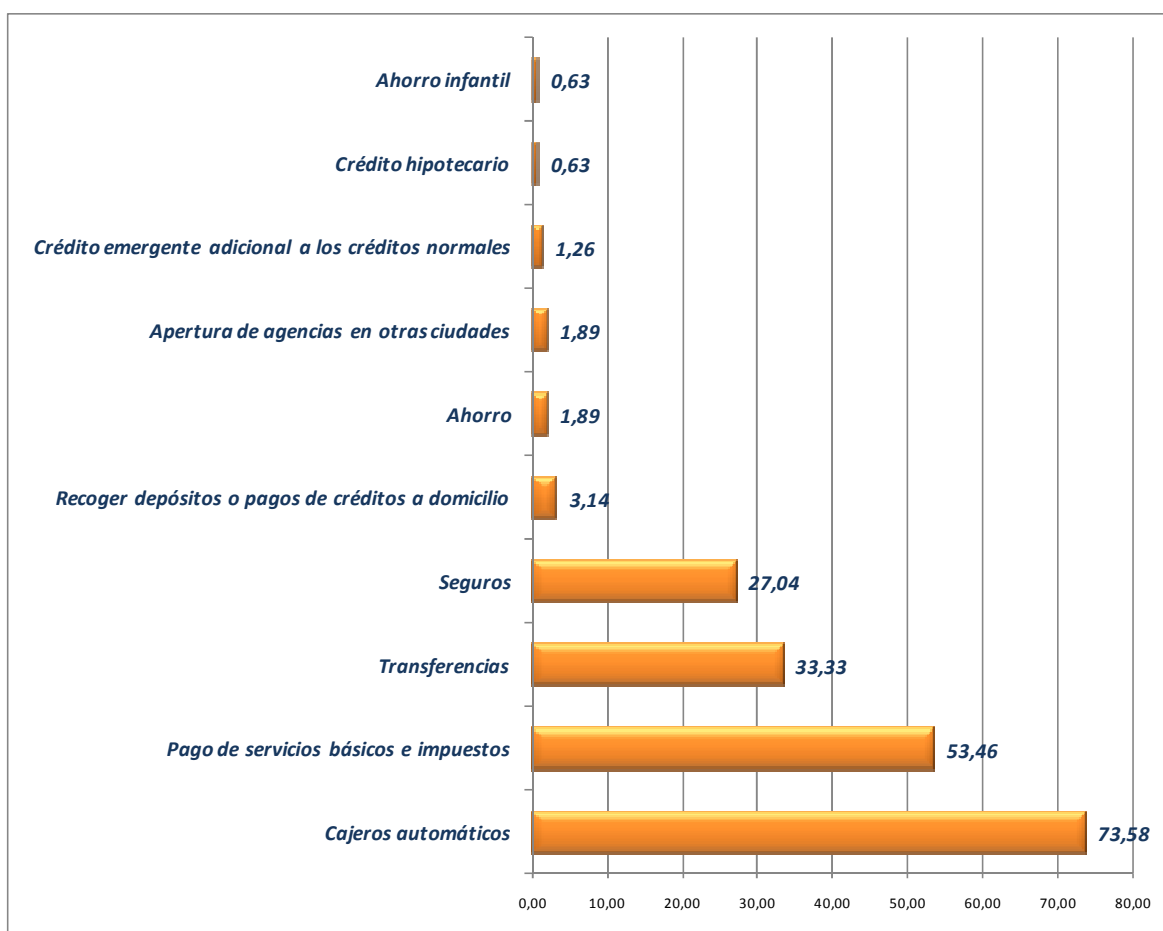
3.1.3.5 Principales Necesidades Evidenciadas en la Demanda

En el capítulo 2, en la parte referida a la aplicación de la planificación estratégica en las cooperativas, en la generación de información para el análisis FODA se consideró la aplicación de una encuesta al cliente externo (socio) de la cooperativa, en la cual se trataron temas como percepción de la calidad del servicio prestado, expectativas de servicios que desearía recibir de la

cooperativa, etc. De esta encuesta se obtuvo resultados con tendencias bastante coincidentes, en lo que se refiere a los servicios adicionales, financieros y no financieros que desearían recibir por parte de la cooperativa; sobre esta base se estructura la siguiente propuesta de actividades que potencialmente serían bien recibidas por los socios de las cooperativas y que formarían parte de los procesos de la COAC.

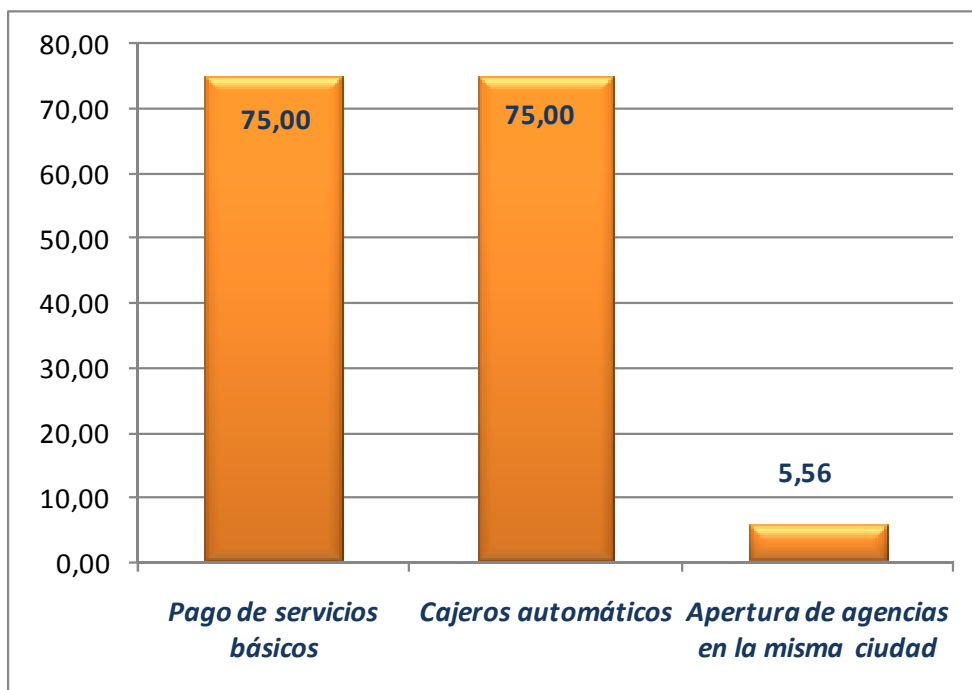
- **SERVICIOS FINANCIEROS.** Se presentan a continuación los resultados gráficos de las tres Cooperativas en las que se aplicó el proceso de planificación estratégica

GRÁFICO N°21: COAC 1: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SERVICIOS QUE PRESTA

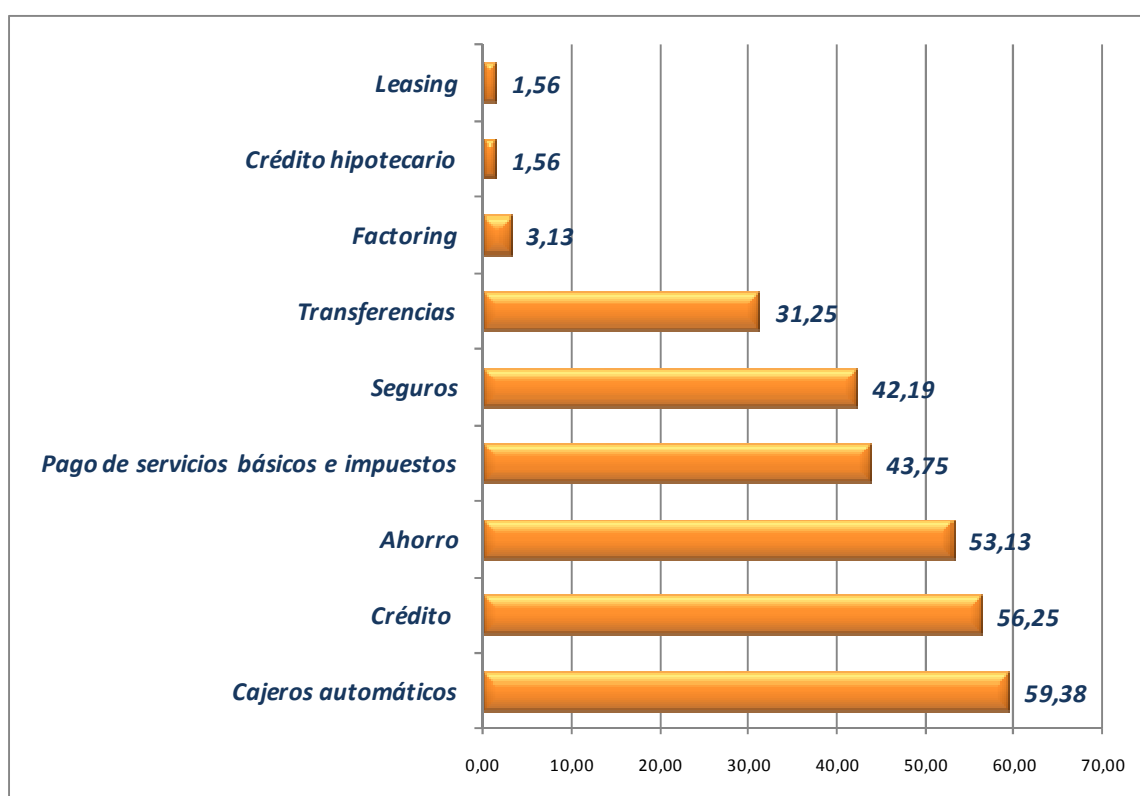


Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N° 22: COAC 2: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS QUE PRESTA

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N° 23: COAC 3: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS QUE PRESTA

Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Como se puede apreciar los servicios financieros adicionales o relacionados que los clientes desearían que su cooperativa les brinde son:

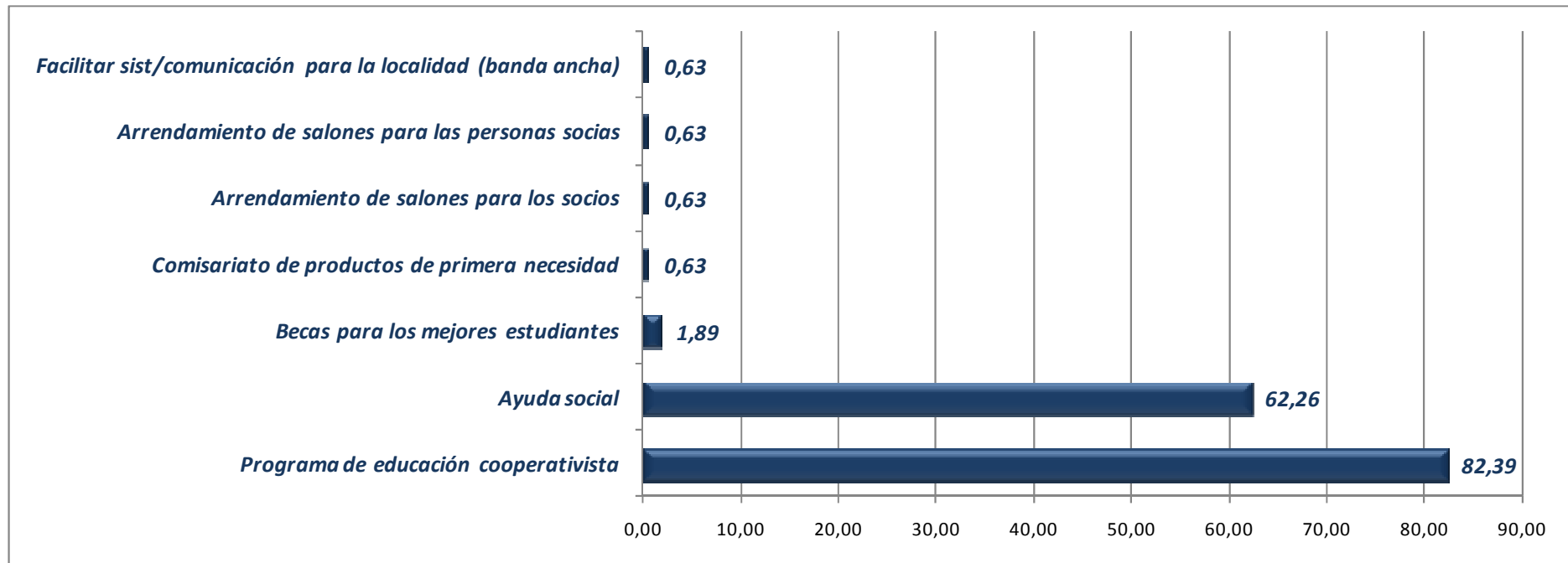
Cajeros automáticos, servicio complementario que varias de las cooperativas tienen considerado en su planificación estratégica; el tamaño de ciertas cooperativas, la infraestructura disponible en estas y la cantidad de usuarios deseosos de este nuevo servicios justificarían esta decisión, cabe indicar que de acuerdo a las medidas tomadas por el Banco Central del Ecuador en el año 2007, en torno a este servicio, orientada a eliminar los costos de uso de este tipo de servicios, propone un riesgo adicional que deberá ser incorporado al análisis de la cooperativa, previo su implementación.

Pago de servicios básicos, de hecho, varias cooperativas presentan este tipo de servicios, por ejemplo: el pago del consumo eléctrico de la Empresa Eléctrica del Norte, se podrían realizar alianzas estratégicas con la empresa de agua potable y con el CNT. En las encuestas realizadas, era muy satisfactorio para los socios disponer de esta facilidad en su cooperativa.

Fondo de salud y de vida, esta es una de las oportunidades salientes en una cooperativa, básicamente con un aporte mínimo, los socios puede acceder a coberturas que aliviarán sus gastos imprevistos, los seguros pueden ser de vida, de salud, conforme ha sido la tendencia de las encuestas realizadas. Cabe indicar que actualmente la UCACNOR, administra un fondo de vida - UCACVIDA - para las 7 cooperativas, servicio que demuestra un nivel de aceptación considerable en sus socios y con la fortaleza de ser la fuente de financiamiento de esta Organización. En este sentido, ya sea de manera individual o como Unión, se puede levantar o fortalecer el proyecto, considerándolo como un proceso adicional de una cooperativa.

- **SERVICIOS NO FINANCIEROS.** Se presentan los resultados gráficos de dos cooperativas y de manera tabular los dos servicios más solicitados en las cooperativas encuestadas; no se considera el tercer requerimiento ya que prácticamente no es significativo respecto a los dos primeros; por ejemplo para la COAC 3 el servicio solicitado en tercer lugar fue el de becas para los mejores estudiantes con 1,9 % de requerimiento.

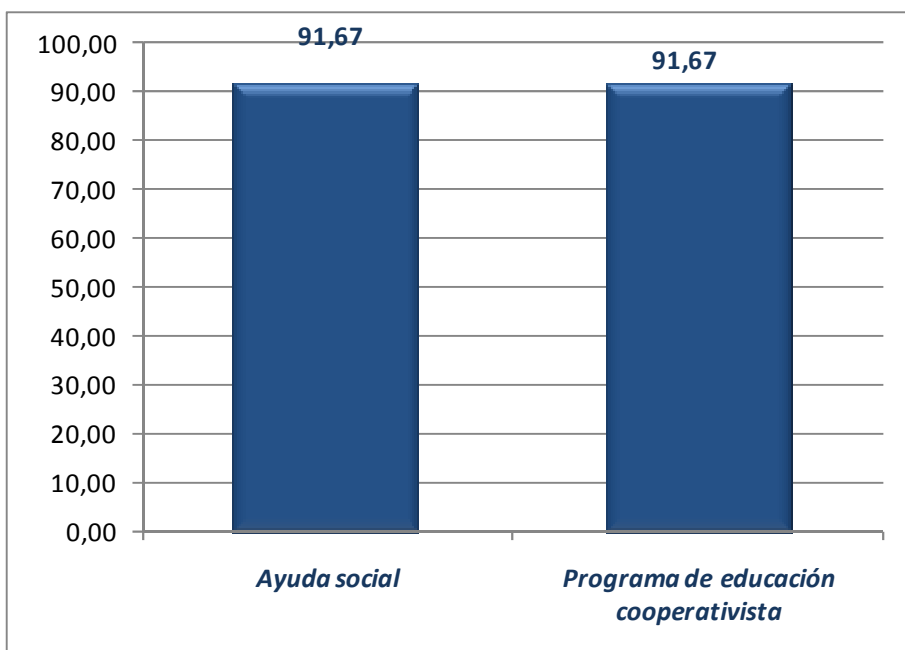
GRÁFICO N°24: COAC 1: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA



Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.

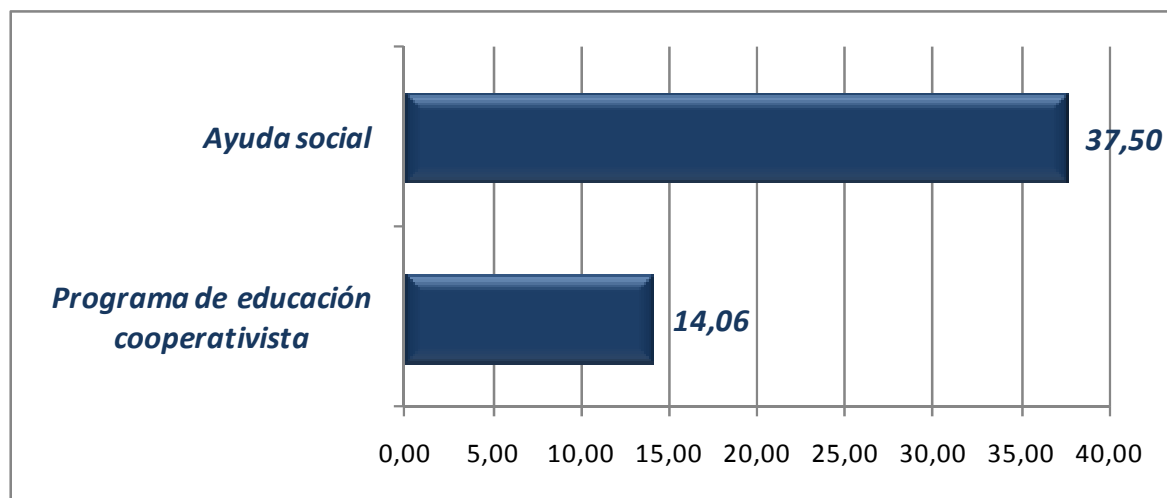
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°25: COAC 2: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA



Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°26: COAC 3: DEMANDA DE LOS SOCIOS POR SE RVICIOS NO FINANCIEROS QUE PRESTA



Fuente: Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente externo. Cooperativa nnn. Julio a Septiembre, 2008.
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Como se puede apreciar, los servicios no financieros adicionales o relacionados que los socios desearían que su cooperativa les brinde son:

Ayuda Social, las Cooperativas reguladas por la DNC, por Ley, pueden realizar programas de ayuda y previsión social, por ejemplo: entrega de mochilas escolares a las madres solteras socias (COAC SANTA ANITA), apertura de comisariatos u organización de canastas familiares, que

permitan a las personas socias beneficiarse de compras en conjunto (COAC CACMU). El tema ambiental también es parte de este ámbito, a través de campañas de prevención para el cuidado del agua por ejemplo. La COAC "San Gabriel" realizó la caminata "Por el Agua y la Vida" con la participación de aproximadamente 1.000 socios.

Programas de educación cooperativa y capacitación.

Las Cooperativas asignarán sus recursos a la formación y difusión de la doctrina cooperativa dirigidas a las personas socias, a la Alta Dirección, y funcionarios.

Además las Cooperativas generan capacitación técnica para diferentes niveles, a la Alta Dirección, a los funcionarios, sobre temas inherentes a la gestión institucional y a sus socios, principalmente microempresarios, para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de sus organizaciones. Cabe indicar que se estructuró un plan de capacitación para las personas socias - microempresarias de las Cooperativas socias de la UCACNOR, y que puede observarse en el cuarto capítulo.

Todos los vinculados a la cooperación necesitan participar en este proceso de educación y reeducación, pudiendo clasificarlos en tres grupos. Los primeros son los socios, en cuyo interés se formaron las cooperativas y por su estructura democrática ejercen colectivamente la autoridad máxima. En segundo lugar están los dirigentes, sus representantes y servidores, incluyendo a los empleados, que siempre requieren de más conocimientos, como también adquirir alguna técnica y modos de cambio de conducta para cumplir mejor sus tareas personales...El tercer grupo se integra de cooperadores potenciales y es esa mayoría de personas que todavía no se vinculan a la cooperativa pero que pueden hacerlo por formar su potencial" ...Se debe recordar que la Alianza Cooperativa Internacional – ACI, establece en el quinto principio cooperativo "la educación, capacitación e información."⁸¹

3.1.4 Modelo Patrón de Procesos para una Cooperativa Regulada por la DNC Miembro de la UCACNOR

Con los resultados indicados en cada uno de los temas particulares analizados en el punto anterior se puede plantear un modelo mejor estructurado en su aspecto jerárquico, más ajustado a la gestión basada en procesos y que responda, tanto a la normativa vigente como a las expectativas de sus clientes.

⁸¹ EGUIA VILLASENOR, Florencio (2008). *Cooperación Cooperativa. Cooperativismo. Ediciones Caja Popular Mejicana, S. C. A. P. León Guanajuato, México. p.p 157*

AJUSTE A LOS CONCEPTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

- **Gestión Funcional:**

- **Eliminación de Servicio al Cliente como un macroproceso**, las actividades realizadas por esta área funcional se considerarán como parte de un proceso productivo ya definido; por ejemplo, información general será el punto de partida para la ejecución de varios de los macroprocesos ya definidos; las actividades referentes a manejo de cuentas (cierre, apertura, pérdida de la libreta), serán parte de los macroprocesos ya existentes.
- **Definir un nuevo macroproceso**, que considere todas las actividades como el manejo de las remesas del exterior.
- **Definir un nuevo macroproceso “Ahorro”**, que considere todas las actividades referentes al tema de depósitos, retiros, renovación de cuentas, entrega de una nueva libreta, etc. Actualmente las actividades referentes a este procesos son recogidas, de manera especial en las actividades desarrolladas por el Área funcional de Cajas.
- **Eliminación de “Cajas” como un macroproceso**, las actividades referentes a este proceso (retiro, depósito, renovación de cuentas, etc.) se pueden recoger en el proceso recomendado su creación “Ahorros”; mientras que actividades como, faltantes y sobrantes, cierre de cajas, etc. se pueden recoger en el proceso de apoyo que se refiera a la contabilidad.

- **Jerarquía de Procesos:**

- **Eliminar como Macroproceso Estratégico “Asistencia de Gerencia”**, las actividades como archivo se las puede recoger en los respectivos procedimientos de los procesos macro, en el sentido de garantizar la generación de los registros suficientes para evidenciar la gestión realizada; el resto de actividades consideradas en este macroproceso se deben considerar en las diferentes instancias, Caja Chica como un a actividad de apoyo, etc.
- **Definir un nuevo subproceso de apoyo “Cierre de cajas”**, lógicamente se lo retira como subproceso productivo, conjuntamente con el subprocesos faltantes y sobrantes puede pasar a formar parte del proceso de apoyo Contabilidad.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS PARTICULARES DE UNA DETERMINADA COAC QUE SE PUEDAN CONSIDERAR DENTRO DEL MODELO PATRÓN

- **Definir un nuevo proceso**, que recoja el aseguramiento de los asociados de la cooperativa, este servicio adicional puede ser de vida o de salud, con diferentes alcance en la cobertura;
- **Otros Procesos**, como por ejemplo, Pago del bono de desarrollo humano, pago del servicio de electricidad a EMELNORTE, SOAT que, conjuntamente con remesas que fue considerado en el modelo genérico, deberían consolidarse en un proceso adicional que agregaría mucho valor a los servicios ya prestados generalmente por las cooperativas:

COMPARATIVO CON LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DETERMINADA EN LA LEY DE COOPERATIVAS REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS

- Ratificar la inclusión de los procesos de educación cooperativa y previsión y ayuda social

BUENAS PRÁCTICAS APLICABLES EN LAS COAC REGIDAS POR LA SBS

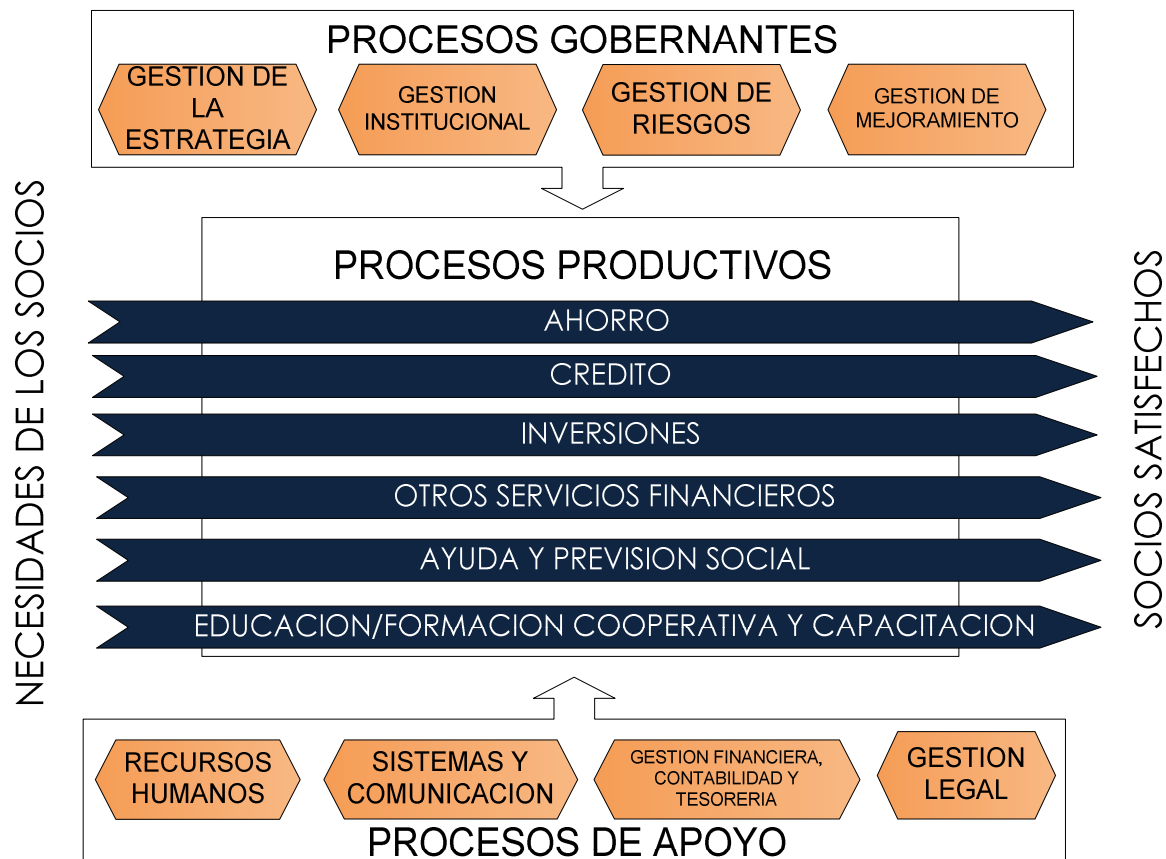
- Procesos establecidos por la SBS se recogen en la propuesta presentada desde la Consultoría BID - Convenio, de Cooperación Técnica No. ATN/ME 10264-EC

PRINCIPALES NECESIDADES EVIDENCIADAS EN LA DEMANDA

- Servicios Financieros.
 - **Complementar el Macroproceso “Ahorro”**, con las actividades inherentes al manejo de cajeros automáticos, como se mencionó en el numeral anterior esta mejora se la realizaría en función de las posibilidades financieras de la COAC.
 - **Definir un nuevo Macroproceso**, que recoja el Pago de servicios básicos.
 - **Definir un nuevo Macroproceso**, que recoja al aseguramiento de los socios.
- Servicios No Financieros.
 - **Definir un nuevo Macroproceso “Ayuda Social”**, que podría dar valor agregado a la gestión realizada por una COAC.
 - **Definir un nuevo Macroproceso “Educación”**, en el cual se recojan todas las necesidades de capacitación de los socios, ya sea en el ámbito cooperativista, empresarial, artesanal, etc.

En base a estas consideraciones, se genera el siguiente modelo patrón de procesos para las Cooperativas socias de la UCACNOR, reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas:

GRÁFICO N° 27: MODELO PATRÓN DE PROCESOS PARA LAS COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR, REGULADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS - DNC



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

3.2 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL MODELO PATRÓN

3.2.1 Desarrollo de la Documentación Base: Establecimiento de la Misión, Visión, Políticas, Valores, Objetivos y Estructura de los Procesos

Como insumos para este punto se dispone del trabajo realizado en el año 2008 y presentado integralmente en el capítulo 2 y que responde a la definición de la estrategia de varias Cooperativas de la UCACNOR para el período 2009 – 2012; en este trabajo de manera analítica y reflexiva se identificaron y repasaron los lineamientos fundamentales de la razón de ser de una cooperativa controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Se rescatarán de manera conceptual las definiciones de misión, visión, políticas, valores y objetivos de una cooperativa, conjugando la parte teórica conceptual tratada en el capítulo 1 con la parte de aplicación y reflexión de los trabajos grupales realizados en la planificación estratégica.

Se plantean preguntas y temas fundamentales para la definición de cada uno de los temas de este tratado.

I. MISIÓN

- ¿Cuál es la actividad de la organización?
 - Intermediación financiera y servicios complementarios sin fines de lucro.

- ¿Cuál es el alcance de la actividad realizada?
 - Todos los productos de intermediación financiera que abonen con el apoyo a sus socios y no contrapongan lo establecido en la ley respectiva,
 - Enfoque al sector rural de la zona norte del país,
 - Enfoque al sector microempresarial.
 - Responsabilidad social

- ¿Cuál es la esencia de esta actividad?
 - Coadyuvar al desarrollo integral de sus socios,
 - Mejorar el estilo de vida de sus socios,
 - Fomentar el desarrollo de la localidad.

- ¿Cómo realiza las actividades indicadas?
 - Comprometimiento de la Alta gerencia y el personal operativo de la cooperativa,
 - Disponer del mejor personal en todas sus áreas,
 - Disponer de la tecnología que permita brindar el mayor beneficio al socio,
 - Gestión óptima en la administración de la institución.

II. VISIÓN

- ¿Cuál es el sueño?
 - Ser una cooperativa modelo.
 - Generar una satisfacción plena en sus socios por los servicios recibidos

- ¿Cuál ámbito de impacto?
 - En la zona norte del país.

- ¿Cuáles son sus principales fortalezas a ser reconocidas?
 - Solidez, transparencia, eficiencia, enfoque social; considerando que es una entidad financiera.

III. POLÍTICAS

- Referente a la prestación de un servicio al cliente.
 - Brindar un trato amable en cualquier circunstancia de la prestación del servicio,
 - Facilitar toda gestión que el socio necesite realizar en la institución.
- Referentes a la gestión administrativa de la institución (planificación, control, etc.)
 - Realizar la planificación estratégica de la COAC cada 4 años, con actualizaciones y seguimiento anuales,
 - Realizar auditorías anuales de la gestión administrativa y financiera,
 - Contratar especialistas particulares para la realización de las auditorías.
- Referentes al manejo de información.
 - Disponer de la entrega de información oportuna al socio,
 - Disponer de un sistema de respaldo de información,
 - Mantener el sigilo de la información estratégica.
- Referentes al recurso humano.
 - Mantener el nivel salarial por lo menos sobre la valor medio de ingresos en el sector cooperativista de la zona norte del país,
 - Proveer de beneficios adicionales básicos a los funcionarios de la COAC.
- Referentes a las competencias del personal técnico de la cooperativa
 - Disponer de personal por lo menos de tercer nivel en puestos operativos,
 - Disponer de personal de cuarto nivel en la gerencia de la cooperativa.
- Referente a la evaluación al personal.
 - Evaluaciones anuales de desempeño al personal operativo.

- Referente a la tecnología y equipos tecnológicos.
 - Disponer de equipos computacionales con una antigüedad menor a 3 años,
 - Propender a disponer de la tecnología que mejores prestaciones brinde para la prestación de los servicios a los socios.

IV. VALORES

En primera instancia se presentan los valores de tres COAC conforme se los definió, cabe indicar que los valores coincidentes reflejan la percepción de la importancia que estos factores deben jugar en las características de la institución:

COAC 1: honestidad, lealtad, solidaridad, transparencia, respeto, compromiso, integridad, seguridad y confianza, compañerismo y responsabilidad

COAC 2: honestidad, lealtad, solidaridad, transparencia, respeto, dignidad humana, gentileza, ética profesional, justicia, cordialidad, magnanimidad, puntualidad, prudencia, superación.

COAC 3: honestidad, lealtad, solidaridad, transparencia, eficiencia, trabajo en equipo, flexibilidad, perseverancia

- Referente a las características del servicio/producto que recibirán sus socias y socios.
 - *Honestidad*, actuamos dignamente; con honor, justicia, equidad e igualdad; ofertando servicios de calidad a los clientes internos y externos; apegándonos a las normas y principios de ética y conducta,
 - *Transparencia*, actuamos con total claridad; de tal manera que nuestros actos sean completamente repetibles,
- Referente a las características del trato a sus socias y socios, y en si a todos sus clientes.
 - *Solidaridad*, actuamos justamente; anteponiendo sobre todo los intereses de nuestros asociados, de tal manera que sientan el apoyo irrestricto brindado
 - Respeto, a los principios, valores y virtudes que profesan y practican las nuestras socias y socios; a la libertad de expresión; a la cultura y buenas costumbres; al ser humano como tal,
- Referente a las características del accionar para con la cooperativa como institución.
 - *Lealtad*, cumplimos con las funciones a cada uno encomendadas, con fidelidad, amor y gratitud a la Institución y a sus dueños que nos han dado la oportunidad de servir,

- Referente a las características del comportamiento para los compañeros.
 - *Compañerismo.* trabajamos en un ambiente de armonía, correspondencia, unión, reciprocidad, respetando y motivando las iniciativas personales, sin confundir la amistad con la obligación del deber.

V. OBJETIVOS.

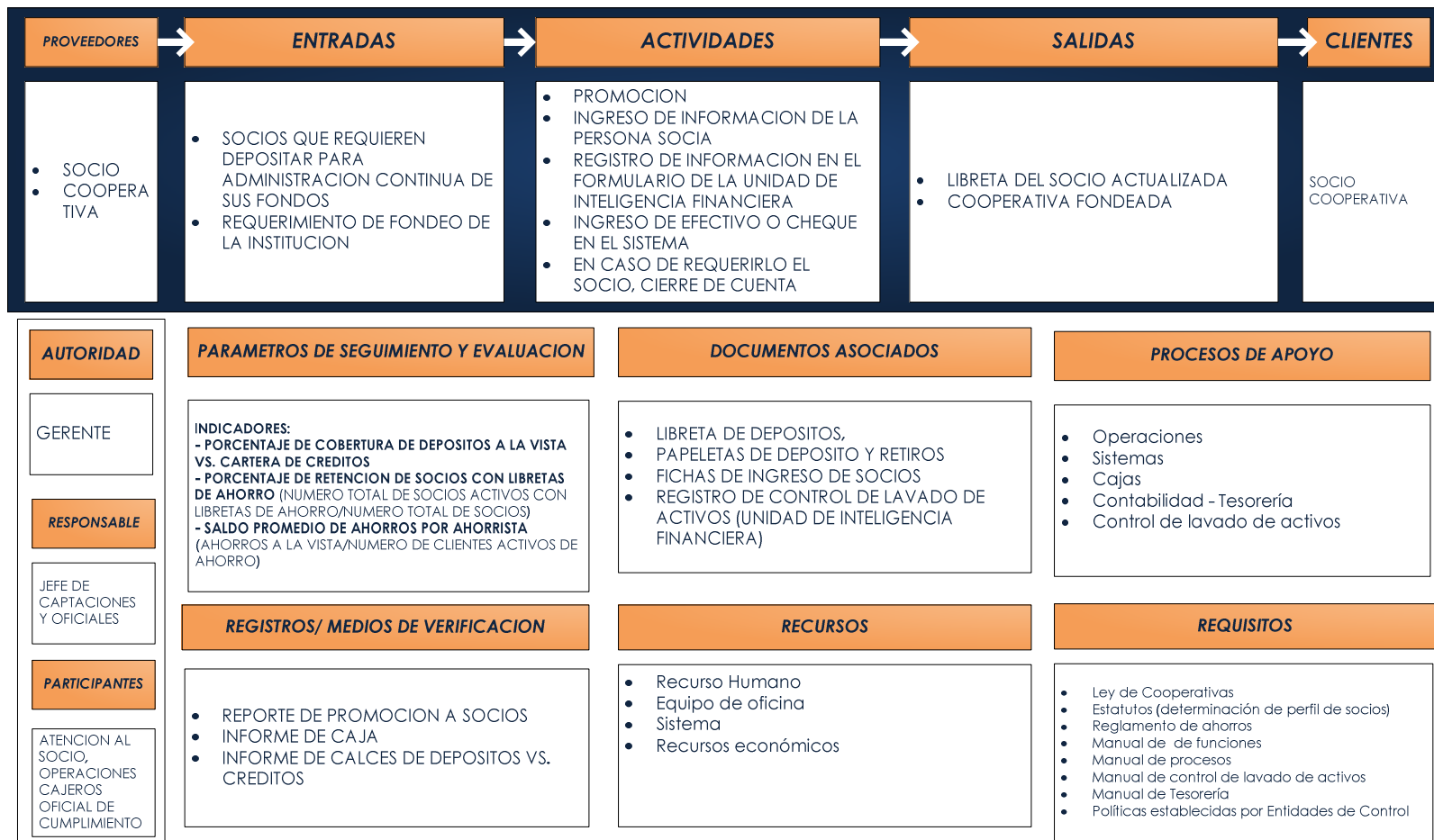
- Financieros,
 - Referente a crecimiento de captaciones,
 - Niveles máximos de cartera en mora,
 - Niveles mínimos de liquidez,
 - Nivel máximo de riesgo
 - Nivel de fondeo externo
 - Patrimonio institucional
- Cliente, Mercado
 - Participación del mercado,
 - Tasa mínima de crecimiento de socios,
 - Índice de satisfacción del cliente externo
 - Tasa de socios inactivos,
- Procesos,
 - Referente la gestión organizacional,
 - Sistema de control interno,
- Crecimiento y Desarrollo.
 - Nivel académico de los funcionarios y directivos,
 - Plan de capacitación del personal,
 - Niveles remunerativos,
 - Sobre sistemas tecnológicos,
 - Nivel de satisfacción del cliente interno,
 - Infraestructura Física

3.2.2 Mapeo de Procesos y Caracterización

En el numeral 3.1.4 se describió el modelo Patrón aplicable a las COAC socias de la UCACNOR, a continuación se procede a la caracterización a nivel de los macroprocesos de realización.

GRÁFICO N° 28: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO - AHORRO

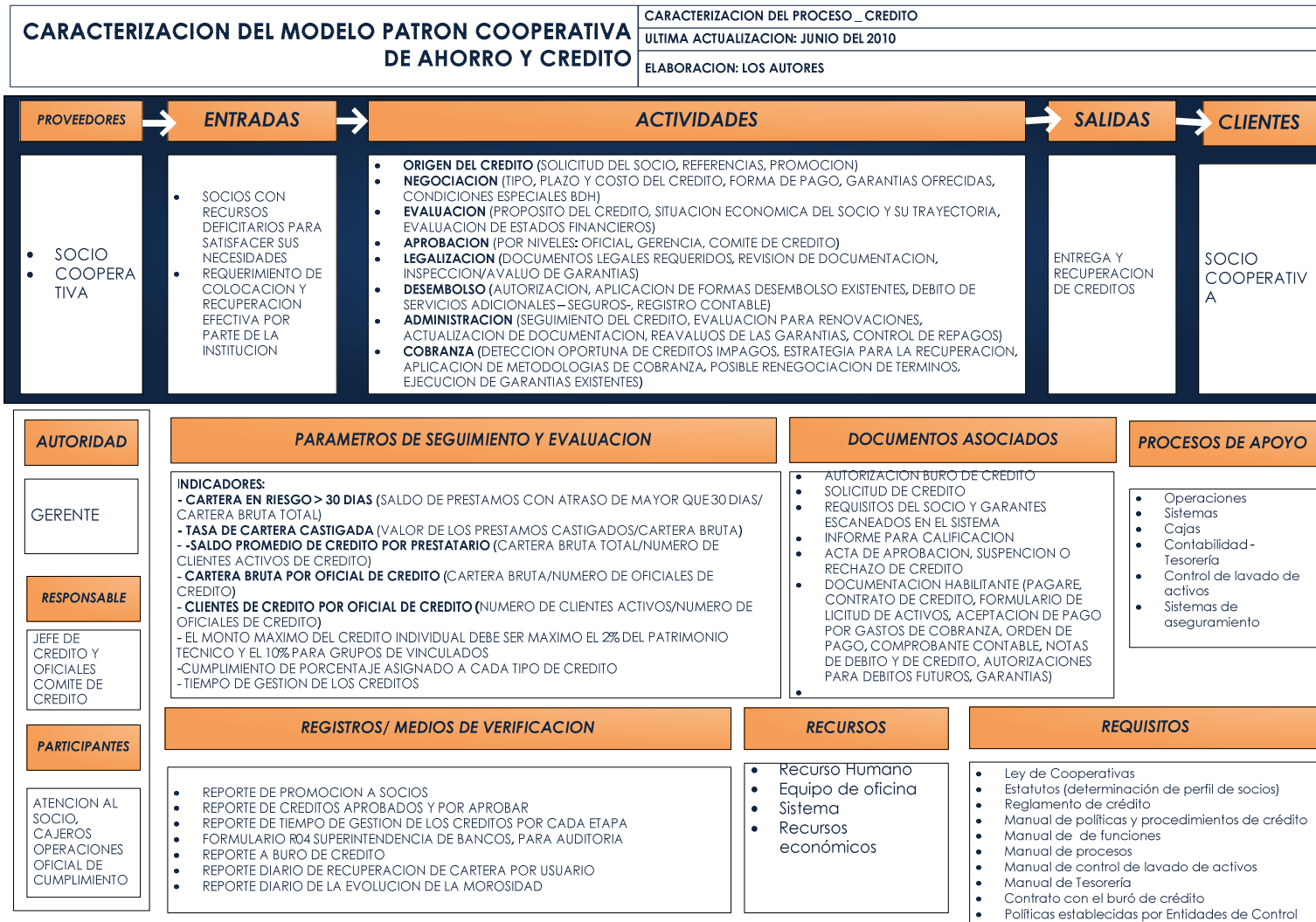
CARACTERIZACION DEL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	CARACTERIZACION DEL PROCESO _ AHORRO
	ULTIMA ACTUALIZACION: JUNIO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES



Fuente: Investigación realizada

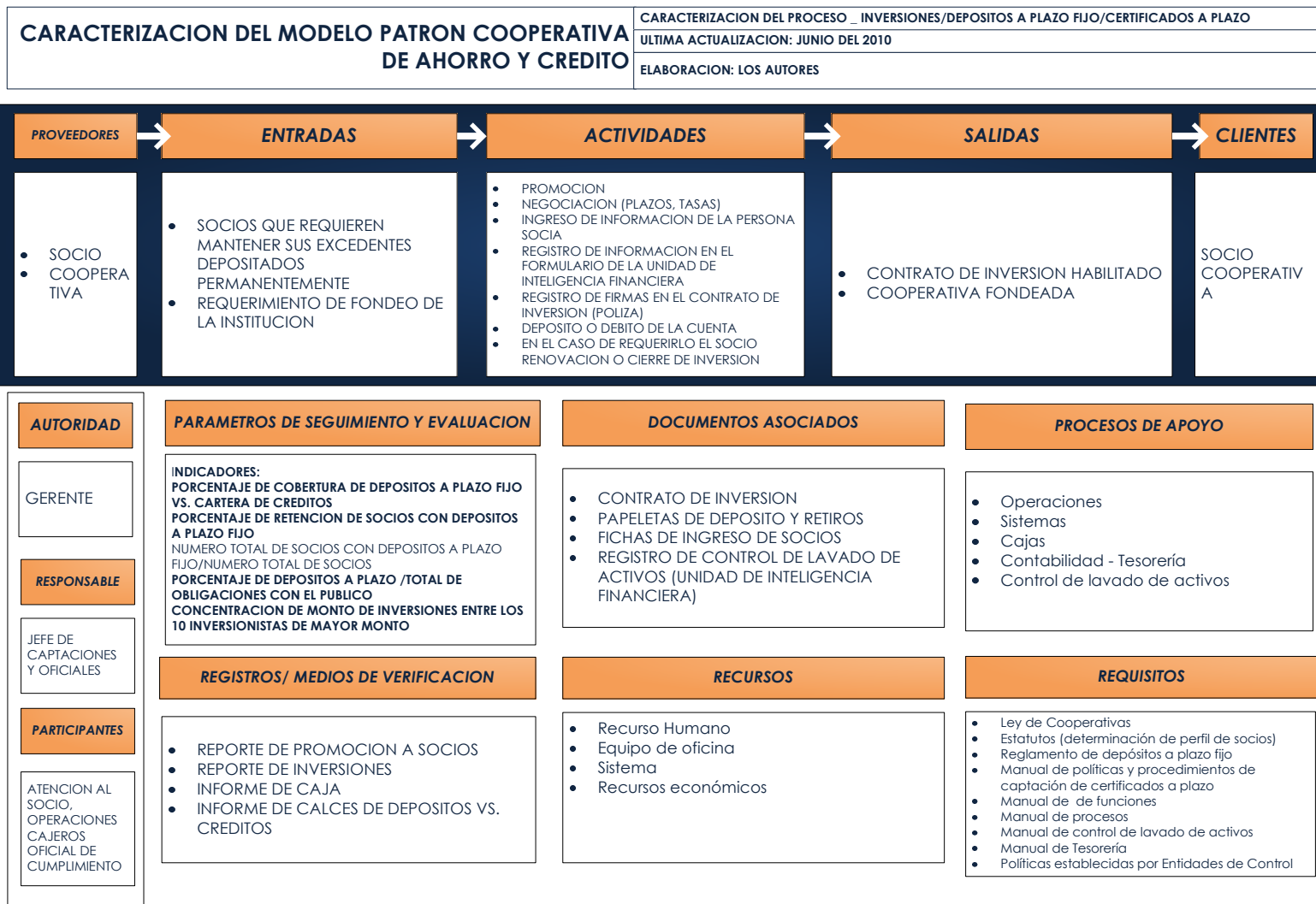
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N° 29: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO - CRÉDITO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

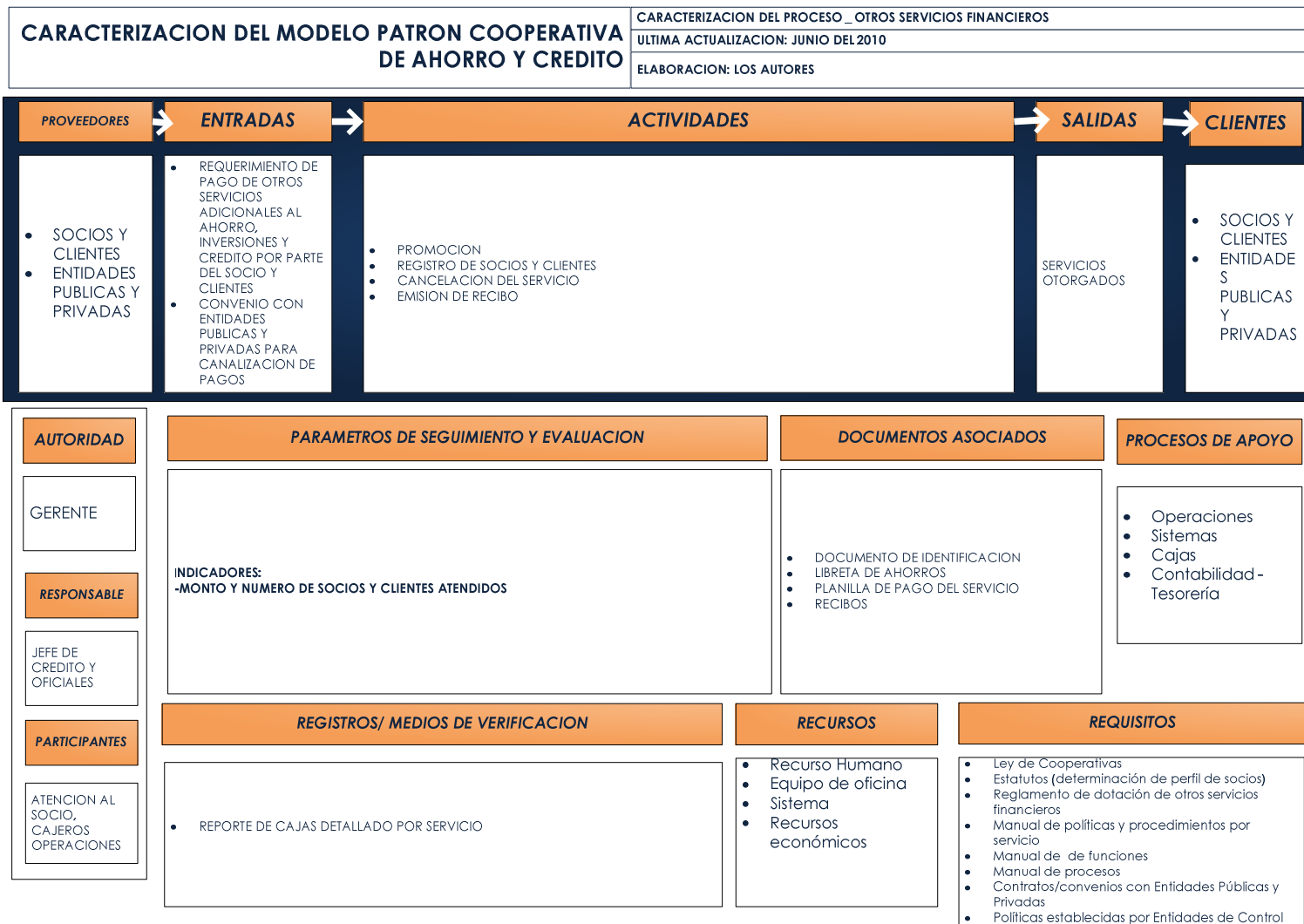
GRÁFICO N°30: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – INVERSIONES / DEPOSITOS A PLAZO FIJO / CERTIFICADOS A PLAZO



Fuente: Investigación realizada

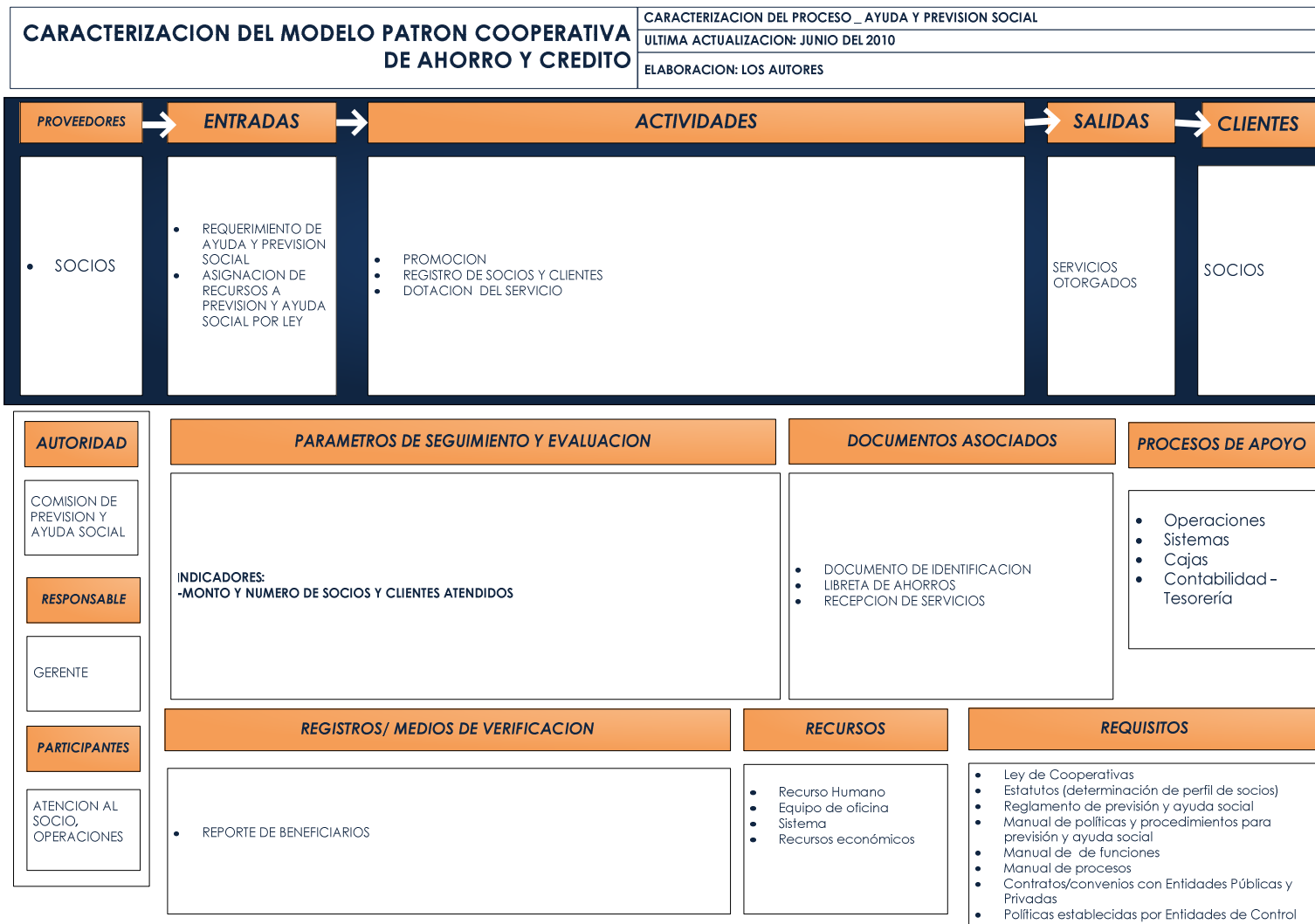
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°31: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – OTROS SERVICIOS FINANCIEROS



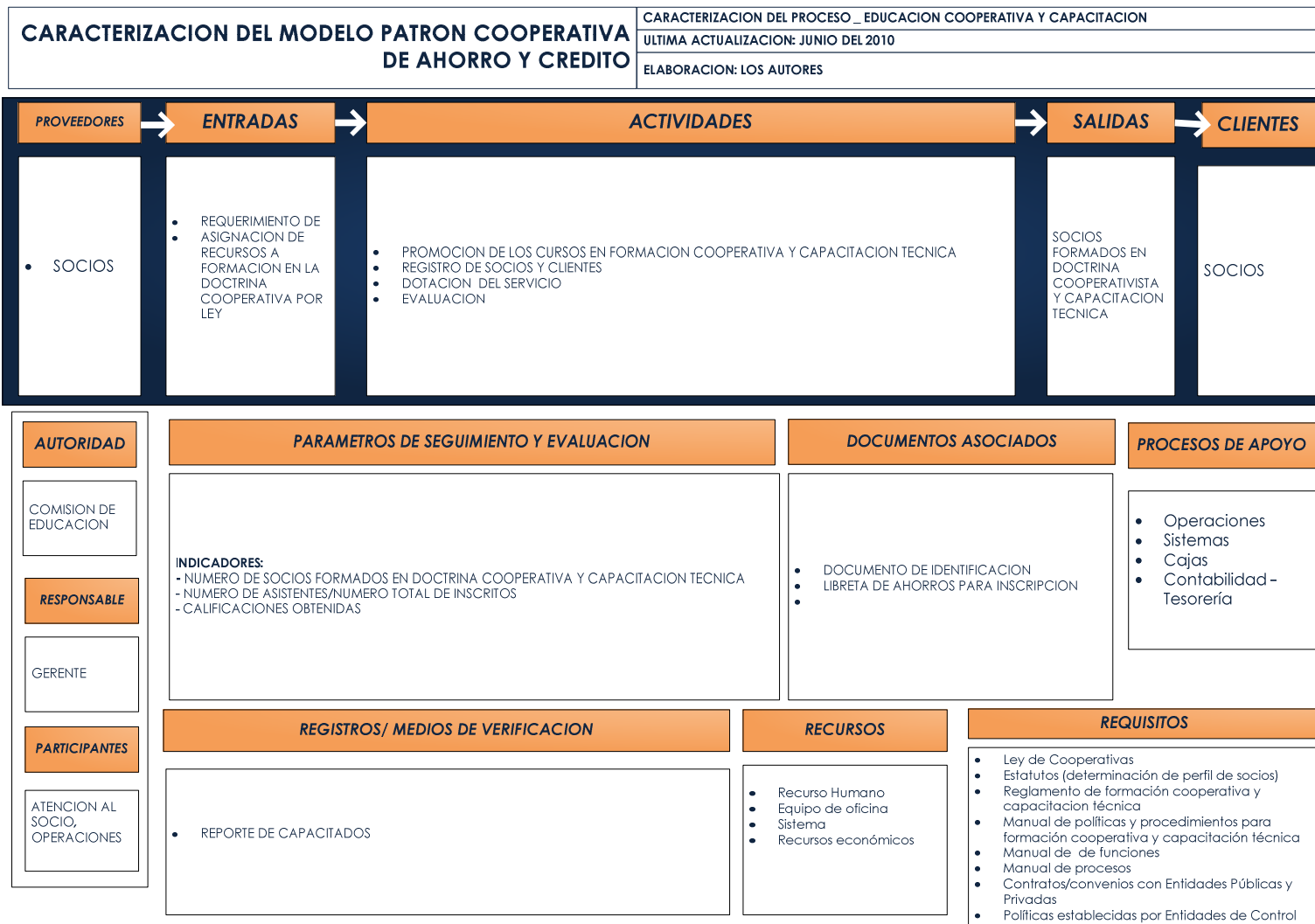
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°32: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – AYUDA Y PREVISIÓN SOCIAL



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N° 33: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO – EDUCACIÓN COOPERATIVA Y CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

3.2.3 Metodologías para el Seguimiento y Control de Procesos

Como se concluyó en el capítulo 2, luego del análisis realizado a la gestión de las COAC de la UCACNOR, el seguimiento y control de procesos es incipiente, lo más cercano a un mecanismo para el seguimiento y control constituían los manuales y reglamentos establecidos o recomendados por las instituciones, como la RFR, que intentan facilitar el trabajo a estos organismos; con esta consideración cualquier incursión en herramientas de seguimiento y control establecerá una mejora en la gestión de estas instituciones.

Actualmente se registra una tendencia marcada a nivel mundial, y de hecho en Ecuador, de asumir el modelo de normas para la gestión basada en proceso de la Organización de Estandarización Internacional ISO, por su siglas en ingles, de manera específica las normas referidas a la gestión de la calidad ISO 9001 – 2008. Cada vez se puede encontrar un mayor número de entidades financieras que están adoptando estas normas, de hecho la cooperativa de ahorro y crédito " El Sagrario", cuya matriz se ubica en la Ciudad de Ambato, en el año 2007 alcanzó la certificación ISO 9001 – 2000.

En este sentido se considera a la gestión por procesos, base de la metodología ISO 9001 – 2008 versión mejorada de la 9001 – 2000, como robusta y completamente validada, la aplicación de la administración por procesos es una buena opción para la formalización de la gestión de instituciones cooperativas, razón por la cual es la parte fundamental de este trabajo.

El diseño de las actividades de una cooperativa bajo la estructura de la gestión por procesos facilitará el seguimiento de las actividades, la identificación de los responsables y la trazabilidad del servicio prestado. De esta manera, cuando sea necesario se podrá aplicar acciones de control de manera oportuna por parte de los actores principales de la prestación del servicio.

Si bien el seguimiento y el control se facilitan, es necesario formalizar la medición, definir indicadores con las características suficientes y necesarias para la integración lógica de las técnicas y usos de la información, que permitan la toma oportuna de decisiones, que motiven el comportamiento de los funcionarios y evalúen dicho comportamiento. Una buena alternativa es la definición de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos y para cada uno de los productos o servicios ofrecidos, fundamentados en los conceptos del cuadro de mando integral; de tal manera que la gestión quede estructurada con su medición y control.

Ejemplos de indicadores para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos:

CUADRO N° 23: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: EJEMPLO DE INDICADORES PARA LA EJECUCION DE LOS OBJETIVOS

	Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Fuente de datos	Responsable	Situación Actual	Meta Anual	Iniciativa	Recursos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Motivar al personal a través de incentivos a la mayor productividad por nivel de atención al socio	Aumento de la satisfacción laboral en función de los incentivos	mensual	Encuestas de satisfacción al personal.	Jefe de Recursos Humanos	50%	70%	Levantamiento de la política de incentivos. (debe contemplar que valor se asigna a un porcentaje de calificación obtenido)	Gerente General, Jefe de Recursos Humano, Jefe de Cajas y Finanzas
				Reportes de incentivos pagados respecto al nivel de atención registrado				Difusión de la política de incentivos al personal relacionado con la atención al socio, a través de campañas de expectativas, reunión de lanzamiento.	Jefe de RRHH, Jefe de Cajas. XX USD.
PERSPECTIVA INTERNA - PROCESOS	Implementar un SGC que contemple normas internacionales de gestión	% Cumplimiento de cronograma de implementación	mensual	Cronograma	Jefe de Calidad	0	100%	Definir el equipo de trabajo de la implementación	Gerente General, Jefes de Área
								Contratar asesores externos para la implementación	3000 usd
								Capacitar a todo el personal sobre SGC	2000 usd
								Definición de cronogramas	Jefes de Área
								Implementación del Sistema	2000 usd
Comparación de situación parcial vs. inicial	Jefes de Área								
PERSPECTIVA CLIENTE - MERCADO	Minimizar la tasa de socios Inactivos	Tasa de socios Inactivos	Bimensual	Estadísticas	Jefe de atención al socio	20%	10%	Levantamiento de situación actual	
								Diseño de planes para socios que se activen	
								Diseño de estrategias para acercamiento	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar el patrimonio institucional en un 3%	Tasa de incremento de patrimonio institucional	mensual	finanzas	Gerente	0%	3%	Diseño de planes de retención para los socios activos	
								Motivar la aportación obligatoria de las personas socias (sujeta a los créditos)	
								Capitalización de excedentes	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

CUADRO N°24: COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR: EJEMPLO DE INDICADORES PARA LA EJECUCION DE LOS PROCESOS

	Proceso	Indicador	Frecuencia de medición	Fuente de datos	Responsable	Meta T	Meta	Cálculo Mensual
PERSPECTIVA INTERNA - PROCESOS	Crédito	Tiempo de ciclo	Por evento	Departamento de crédito	Jefe de Crédito	4 días	2	<p><i>Si Tiempo Evento > Meta T; Valor aumenta 1</i></p> $I = 1 - \max\left(0; \frac{\text{Valor} - \text{Meta}}{\text{Eventos mes}}\right)$
	Ahorro, servicios financieros adicionales - Cajas	Tiempo promedio de atención en cajas	Diario (por evento)	Jefe de cajas	Jefe de cajas	4,5 minutos	5%	<p><i>Si Tiempo Evento > Meta T; Valor aumenta 1</i></p> $I = 1 - \max\left(0; \frac{\text{Valor}}{\text{Eventos mes}} - \text{Meta}\right)$

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Un aspecto fundamental para el éxito en la aplicación de esta metodología, basada en procesos, es el cambio de mentalidad y filosofía de todo el personal de la cooperativa, desde la alta gerencia hasta el último funcionario con responsabilidades en la gestión; empezando por entender que la gestión debe trascender a las áreas y a las funciones, que la responsable de que un proceso tenga éxito es la institución completa y no una persona, que la responsabilidad de un incumplimiento será de la institución y no de un área, que si no se mide no se puede controlar y que el objetivo fundamental de la medición es la mejora y no la inculpación; adicionalmente se deberá reforzar el trabajo en equipo y la multifuncionalidad de los empleados.

Adicionalmente es importante que se aplique y se cumpla la política de planificación que establece la realización del seguimiento y actualización anual de la planificación estratégica, considerando los aspectos importantes que han cambiado en el transcurso del año; de esta manera se podría identificar problemas en el cumplimiento de las metas estratégicas y de procesos, que permitan la reestructuración y mejora de los procesos.

3.2.4 Mejora de los Procesos

Se pueden aplicar varias metodologías para lograr la mejora continua de los procesos y consecuentemente un mejor servicio para los socios de una cooperativa:

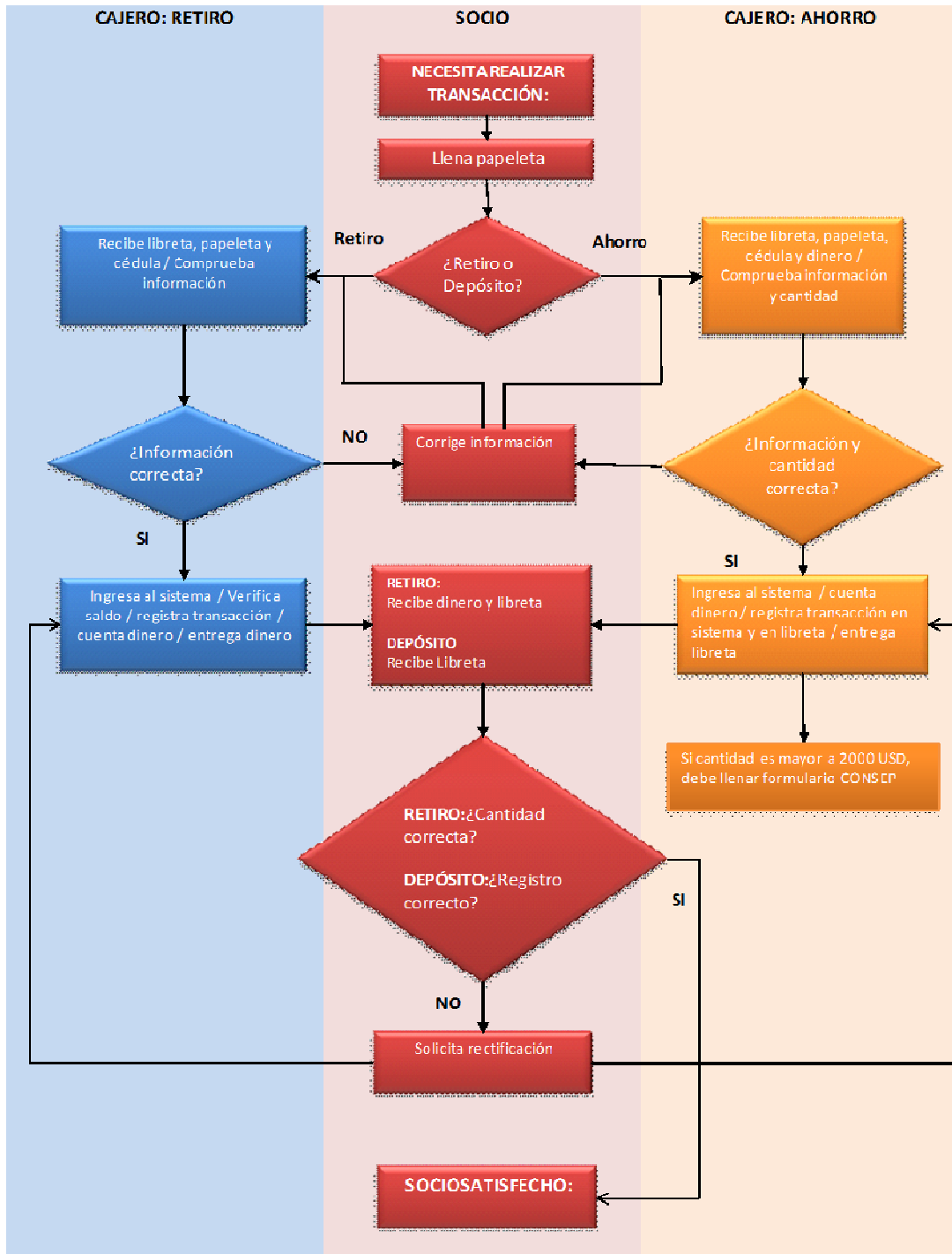
- Ciclo de Deming, En el capítulo 1 se expuso la teoría básica de la mejora continua por medio del ciclo PHVA – Planificar, Hacer, Verificar y Actuar – metodología aplicable a todo tipo de actividad, proyecto, proceso, etc. Para el caso de las cooperativas y por el esquema de negocio que representan, una gran cantidad de socios, es factible que se levanten proyectos estadísticos sobre la base de las encuestas a los clientes para contribuir a la fase de diagnóstico. En el numeral 2.2.3 se puede observar un ejemplo de aplicación.
- Acciones Preventivas y Correctivas. De manera complementaria a la adopción de la mejora continua a través del Ciclo de Deming se puede asumir la metodología de acciones preventivas y correctivas, que no es nada más que la formulación de planes de acción para corregir un problema detectado en la provisión de un producto o servicio y eliminar o mitigar las fuentes del problema, o para definir, de la misma manera, planes para prevenir problemas ante la detección de una fuente potencial de generación de problemas.

3.2.5 Desarrollo de los Procedimientos e Instructivos de la Organización

Las Cooperativas deben documentar los procedimientos establecidos en el sistema de gestión por procesos y mejorar continuamente su eficacia; una de las herramientas para documentarlos es el flujo de procesos. Esta metodología fue validada en las Cooperativas socias de la UCACNOR y los resultados en la aplicación a los procesos de realización se presentan a continuación:

GRÁFICO N°34: PROCEDIMIENTO DE AHORRO

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO DE AHORRO
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES

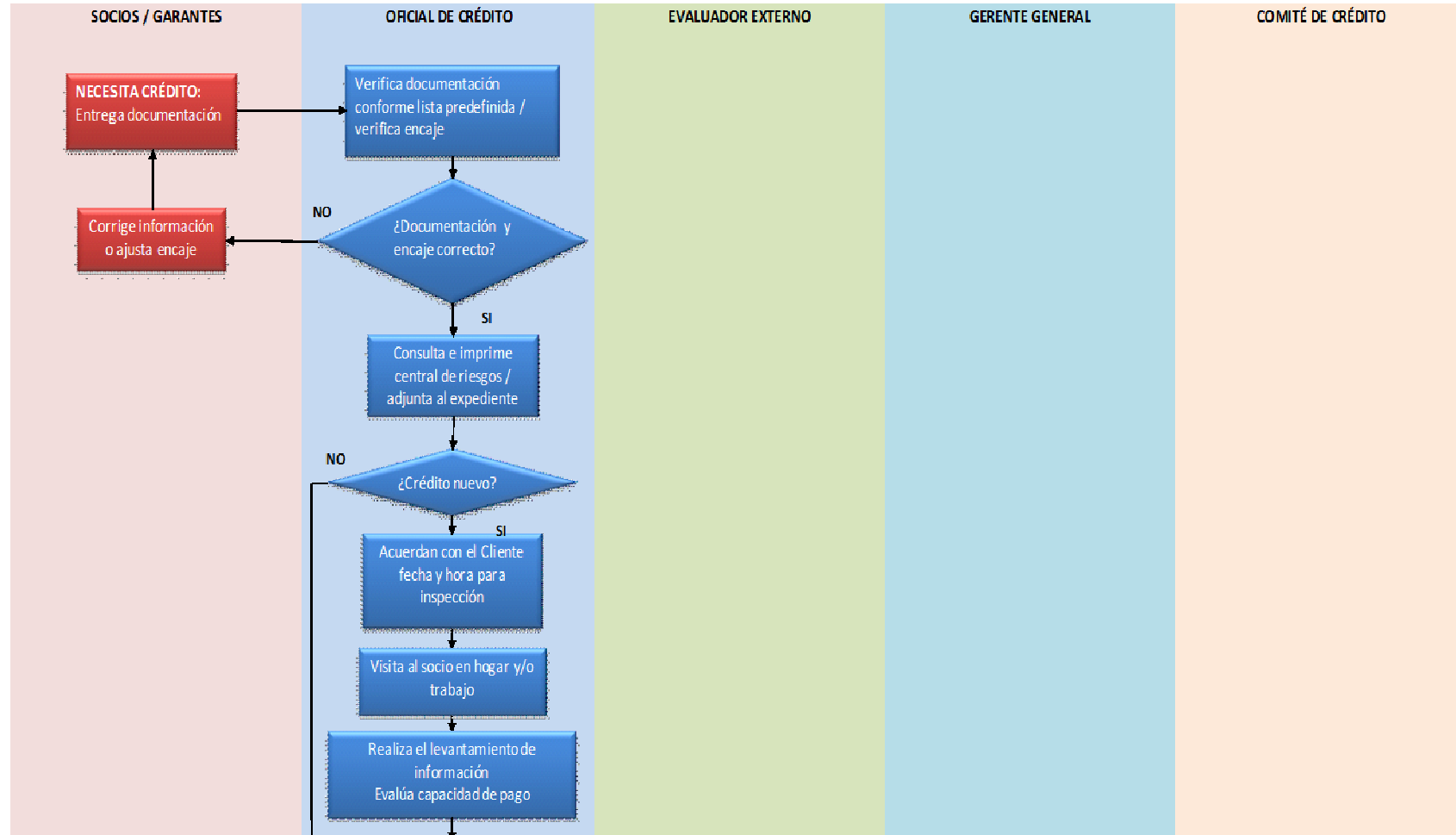


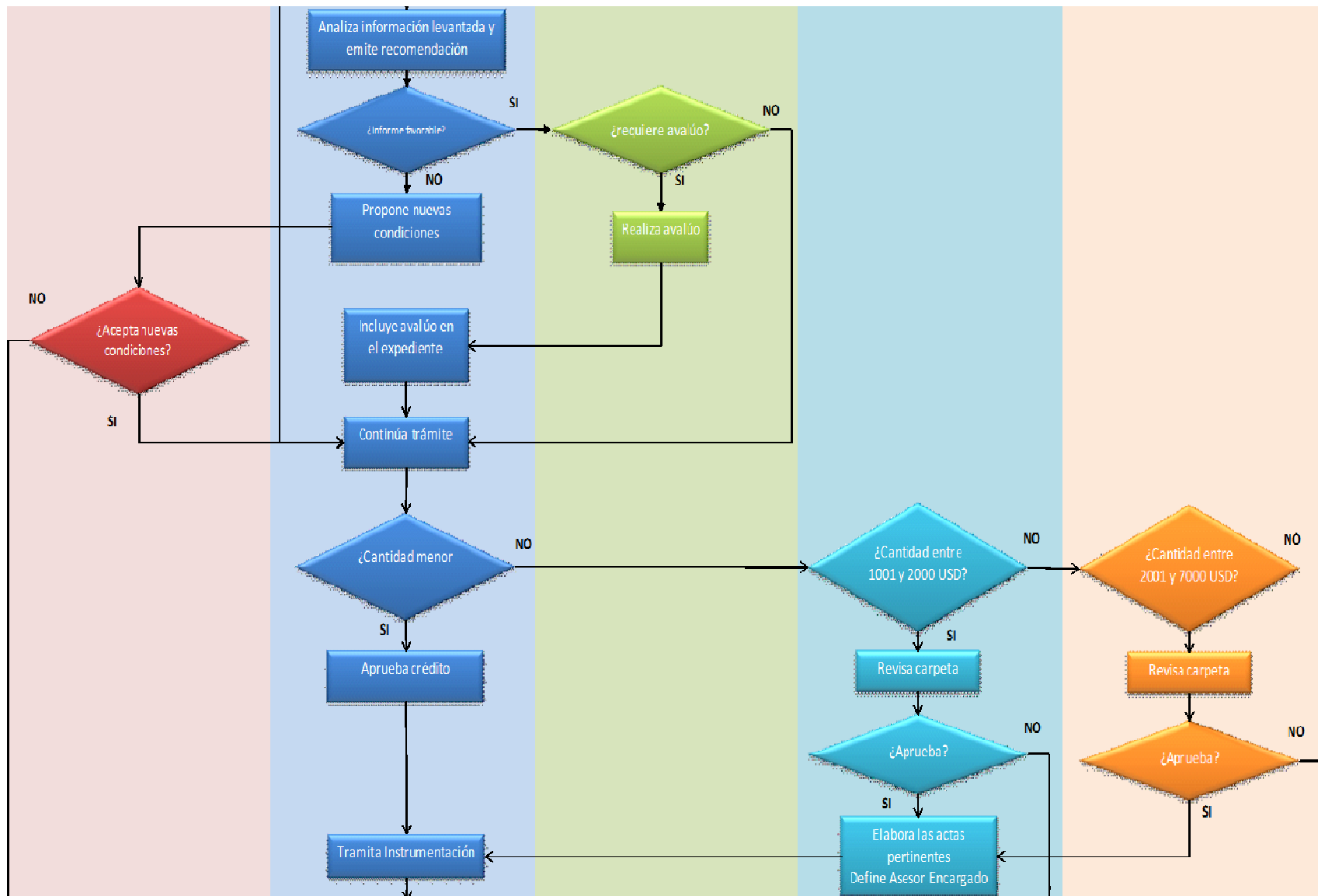
Fuente: Investigación realizada

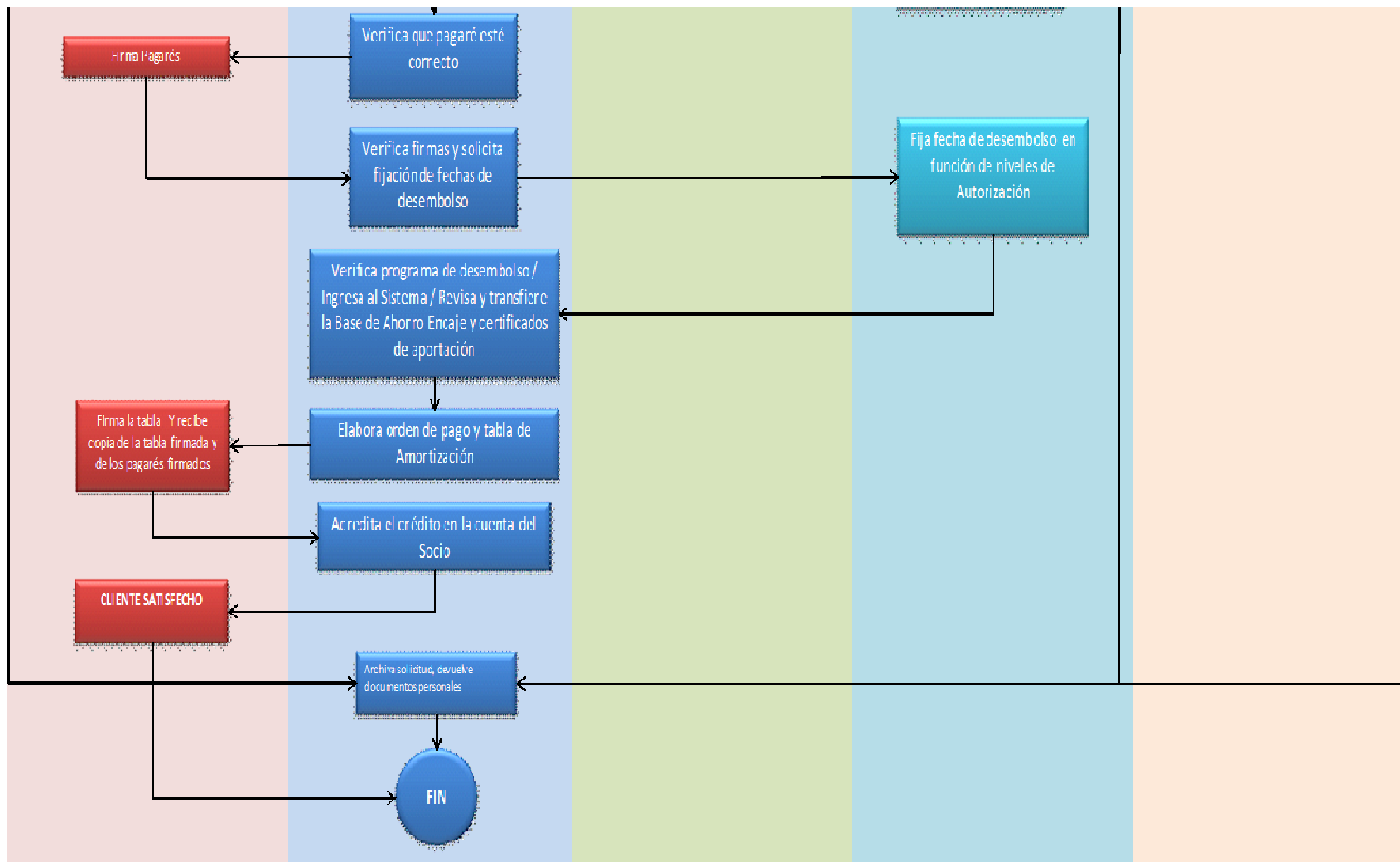
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°35: PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO DE CREDITO
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES



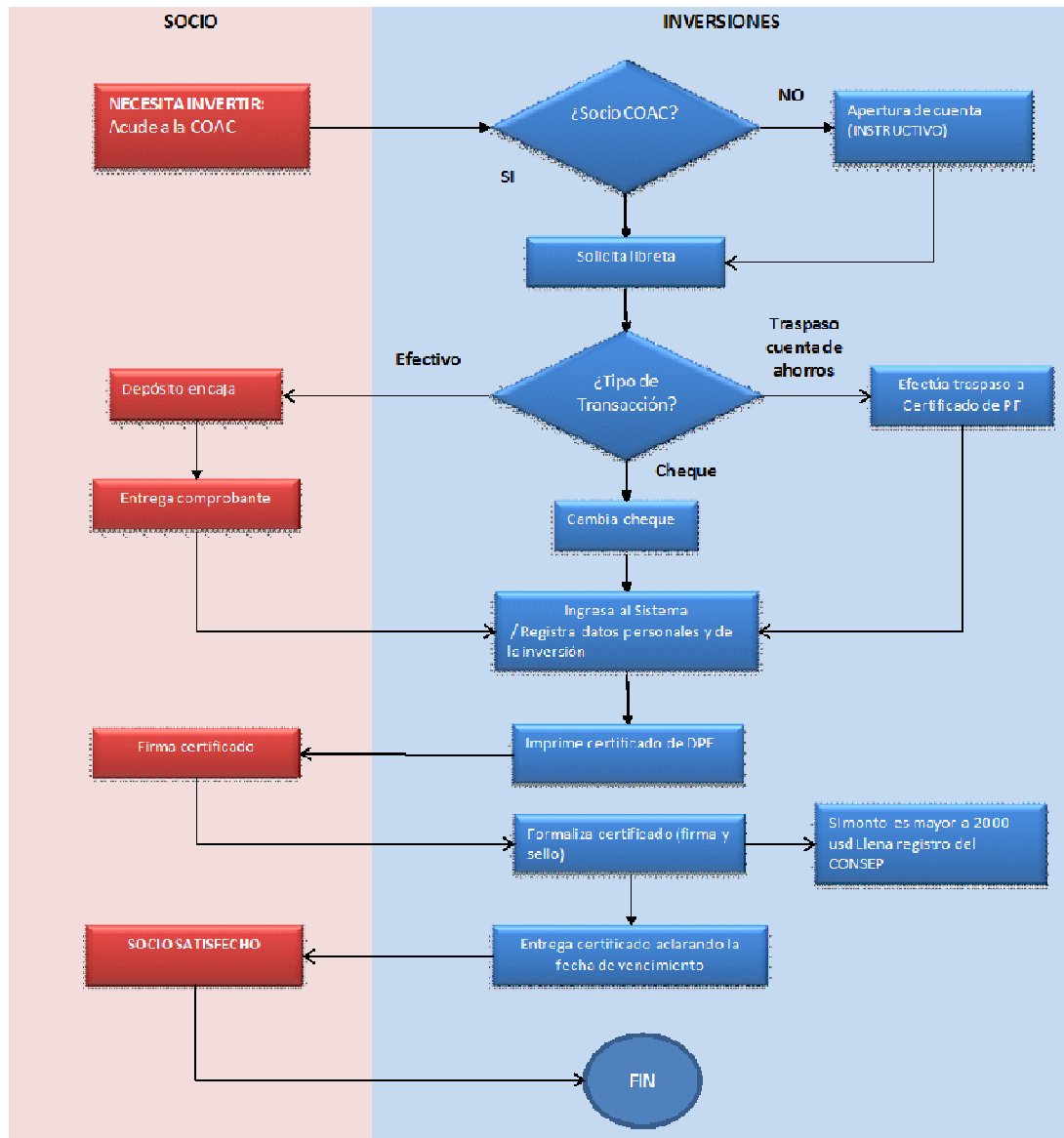




Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°36: PROCEDIMIENTO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO DE DEPOSITO A PLAZO FIJO
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES

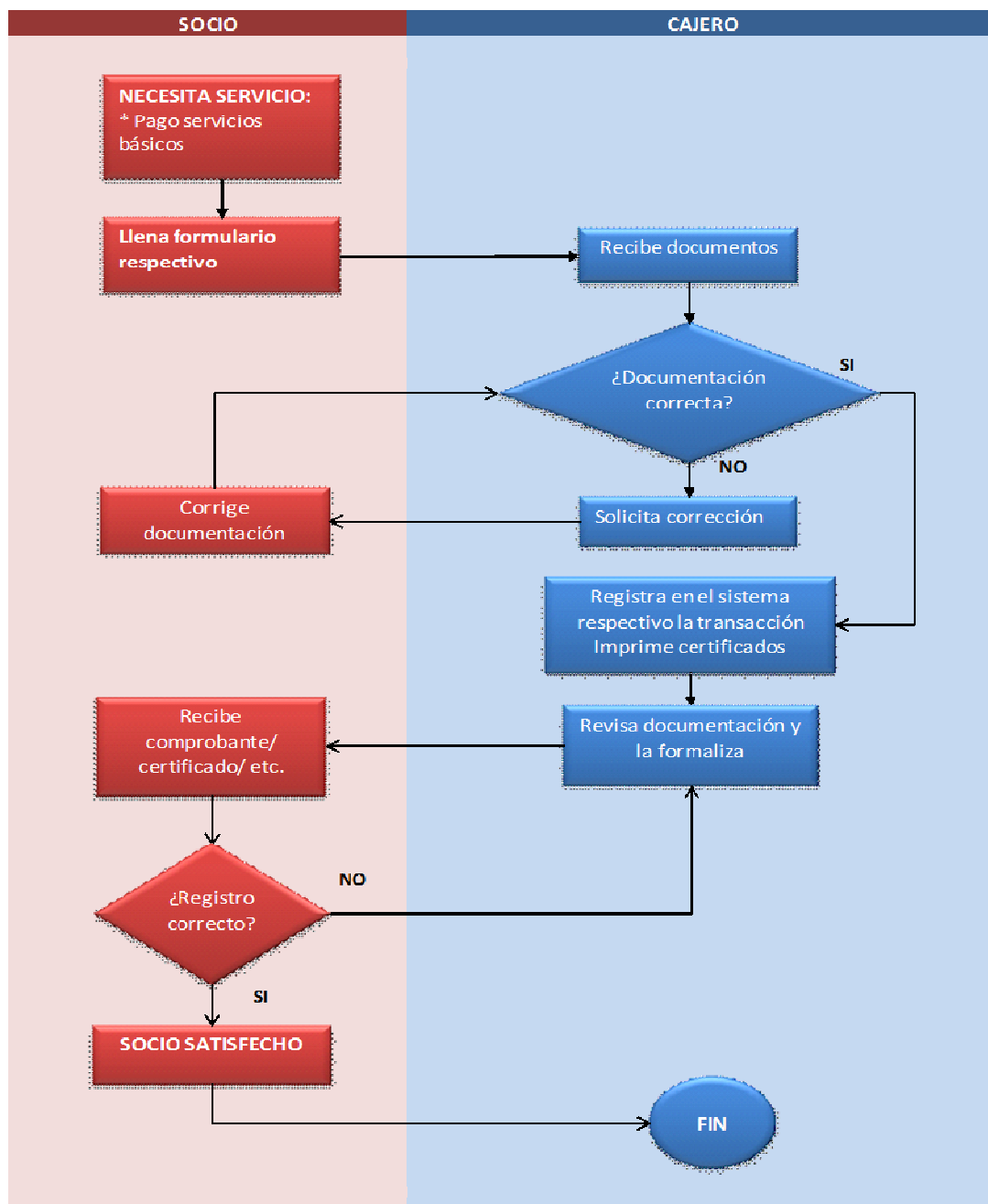


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°37: PROCEDIMIENTO PARA OTROS SERVICIOS FINANCIEROS

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO PARA OTROS SERVICIOS FINANCIEROS
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES

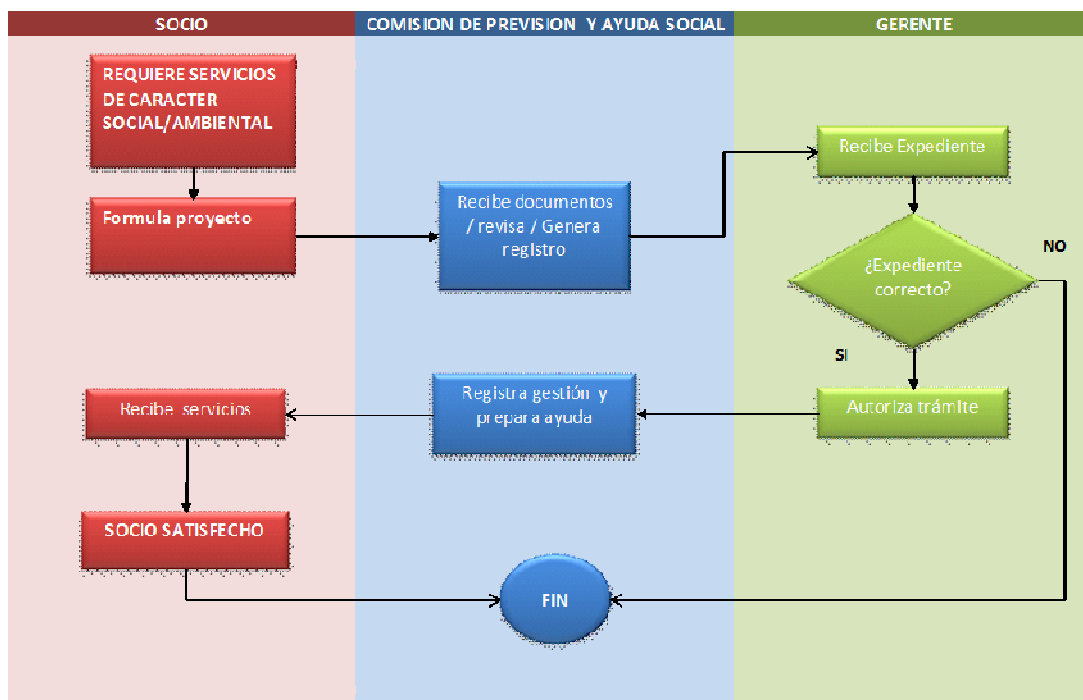


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°38: PROCEDIMIENTO PARA PREVISION Y AYUDA SOCIAL

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO PARA PREVISION Y AYUDA SOCIAL
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES

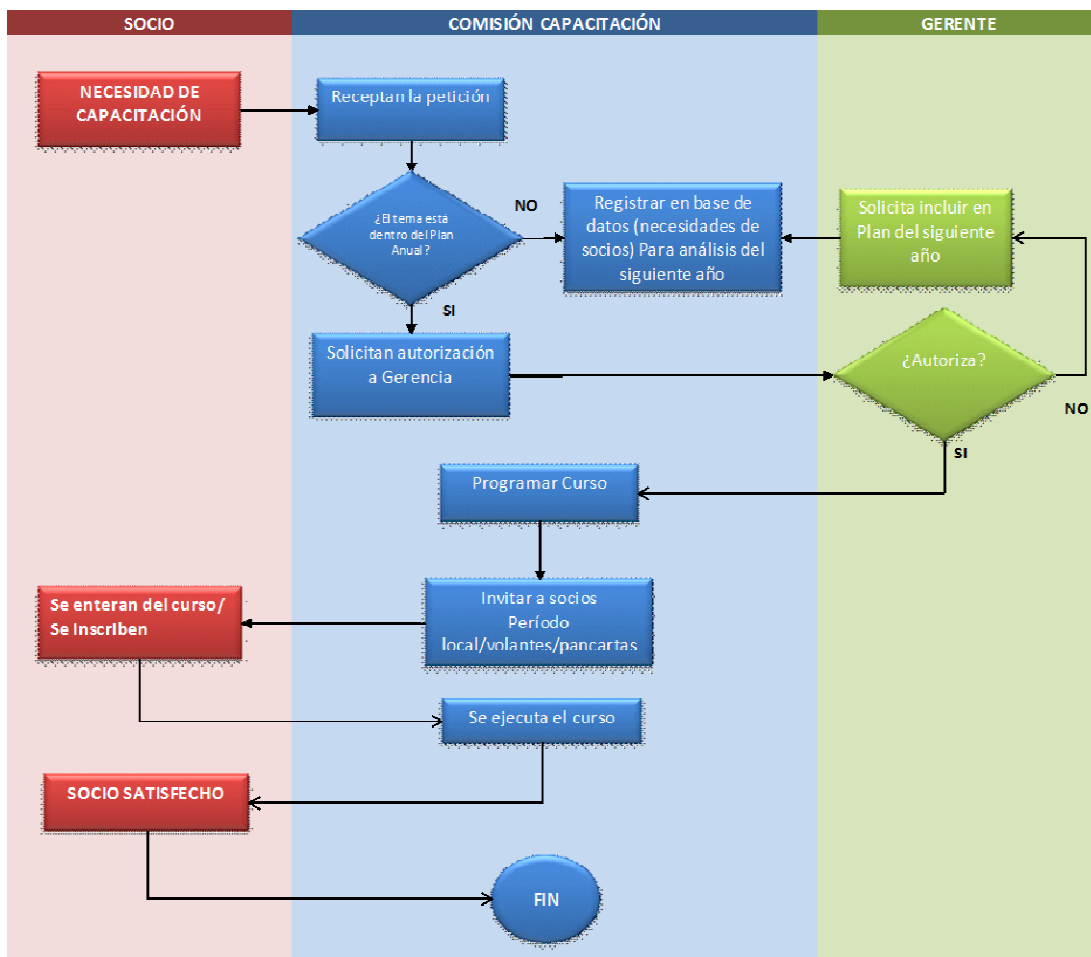


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

GRÁFICO N°39: PROCEDIMIENTO PARA EDUCACION COOPERATIVA Y CAPACITACION

PROCEDIMIENTOS PARA EL MODELO PATRON COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	PROCEDIMIENTO PARA EDUCACION COOPERATIVA Y CAPACITACION
	ULTIMA ACTUALIZACION: AGOSTO DEL 2010
	ELABORACION: LOS AUTORES



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

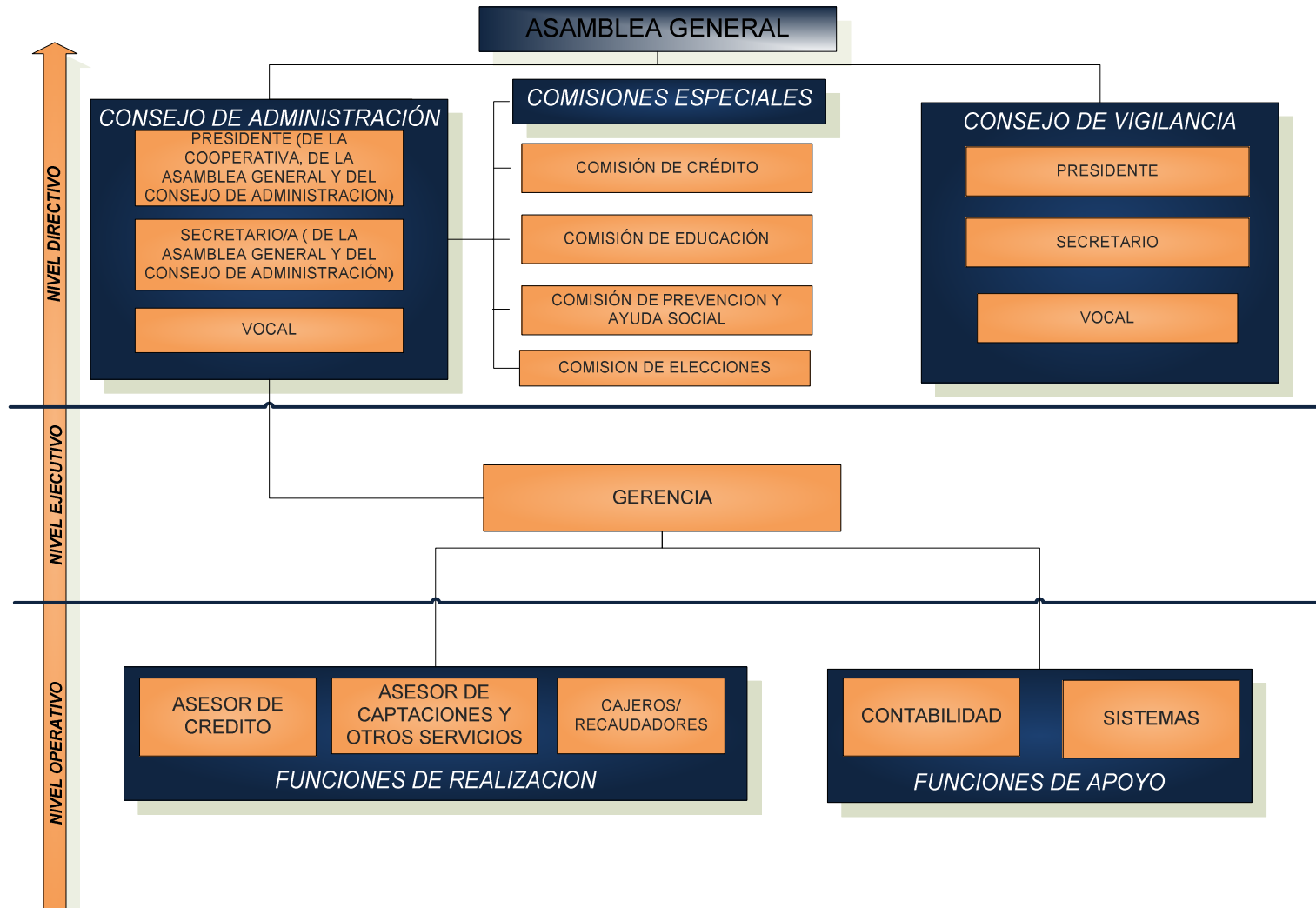
4 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL QUE PROPENDA A LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE LAS COAC

4.1 ESTRUCTURA ORGANICA PARA GESTIONAR EL SISTEMA MODELO DE ESTRUCTURAS EXISTENTES

En el Capítulo 1 de la presente Tesis, en el apartado 1.1.6, se describen los elementos puntuales, en el ámbito organizacional, de las COAC en el Ecuador. En este acápite se explica acerca de la estructura orgánica propuesta en la Ley General de Cooperativas y la propuesta por la Ley y el Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC que realizan intermediación financiera por el público, sujetas al control de la SBS.

De acuerdo a lo observado, las estructuras orgánicas de las Cooperativas reguladas por la DNC, intercalan el enfoque cooperativo y el enfoque privado de organización (conceptos que se revisaron en el primer capítulo), supeditados al entorno, el tamaño, la antigüedad, la tecnología, las relaciones de poder y autoridad y los fines y objetivos. La estructura orgánica básica que se refleja en la Ley General de Cooperativas es:

GRÁFICO N°40: LEY GENERAL DE COOPERATIVAS: ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL



Fuente: LEY GENERAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Las áreas funcionales operativas de las Cooperativas a esta escala se limitan a “caja”, “crédito”, “captaciones” y la principal área funcional de apoyo es “contabilidad” y otras funciones como “sistemas”, “asesoramiento legal” son asumidas como eventuales por lo que no forman parte de la estructura organizacional de manera formal, inclusive son tercerizadas.

A medida que las Entidades crecen los niveles de gestión organizacional involucran la creación de nuevas instancias o unidades organizacionales. Las Cooperativas de la UCACNOR que registran activos promedio por US\$ 3.700.000,00, y en conjunto, 7 matrices y 18 agencias, establecen nuevas Áreas y hasta cinco niveles de dirección, como puede observarse a continuación; estos niveles son: Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia y Comisiones (DIRECTORIO), Gerencia General, Jefes de Áreas y las instancias operativas relacionadas con el apoyo los cargos descritos. La apertura de las Áreas funcionales se realiza bajo tres criterios:

- a) Requerimientos de la Entidad de Control: DNC, basados en la Ley de Cooperativas y su reglamento.
- b) Requerimiento de la propia organización, en base principalmente al crecimiento de la base de asociados y recursos. Existen ocasiones en las que se apertura el Área, sin embargo el recurso humano es compartido. Por ejemplo los casos observados con mayor frecuencia son: el Jefe Financiero es Responsable de Recursos Humanos. El cajero es auxiliar contable. El oficial de cumplimiento es Jefe Operativo y Auditor Interno. El Gerente maneja el Área de Marketing. La asistente de Gerencia es la secretaria de los Consejos y oficial de servicios e información. También ocurre que las Áreas organizacionales, especialmente las Comisiones/Comités, pueden conformarse temporalmente según el requerimiento de la Cooperativa, por ejemplo, la Comisión Calificadora que se forma según la Ley de Cooperativas, cuando la COAC adquiere un bien o servicio por un monto mayor a 300 salarios mínimo vitales, y en la que participan los miembros del Consejo de Vigilancia y un representante de la DNC.
- c) Respecto al crecimiento de la base de asociados, en el Art. 25 del Reglamento de Ley de Cooperativas se indica que “cuando una Cooperativa tenga más de 200 socios, se podrá realizar las asambleas generales por medio de delegados distritales, barriales o parroquiales” es decir existen delegados, que representarán a estas bases organizativas en las Asambleas.
- d) Cuando por la recomendación de consultores que realizan revisiones periódicas de la estructura de la Cooperativa, principalmente la RFR. Por ejemplo, desde el año anterior, existe una tendencia desde las Consultorías para convertir a los oficiales o asesores de crédito en asesores de negocios, responsables de la promoción y gestión de los créditos y productos de captación/inversión.

- e) Requerimientos de la SBS a sus reguladas. Al igual que para el establecimiento de procesos, las COAC reguladas por la DNC, incorporan en su estructura orgánica aquellas Áreas que son establecidas para las COAC reguladas por la SBS. Los requerimientos de la SBS para la apertura, tienen como objetivo principalmente la mitigación de riesgos financieros (de mercado, sistémico, operacional, de crédito, legal, de liquidez, reputacional, riesgo país). Bajo este contexto se requiere de las Entidades Financieras, la contratación de un auditor externo cada año, la apertura del Comité de Cumplimiento y la contratación de un oficial de cumplimiento, Comité de Riesgos y el Área de Tesorería.

- f) Requerimiento de otras Entidades de control. El SRI solicita a las Entidades que sobrepasan los US\$100.000 en activos auditar los balances, por tanto es necesaria la contratación anual de un Auditor Externo. Los balances auditados son presentados a la DNC, Entidad que califica previamente a los auditores externos.

En la siguiente matriz, se detallan las funciones con las que cuentan las Entidades socias de la UCACNOR, obtenidas de entrevistas a los Gerentes y sus estructuras orgánicas funcionales (a octubre 2010):

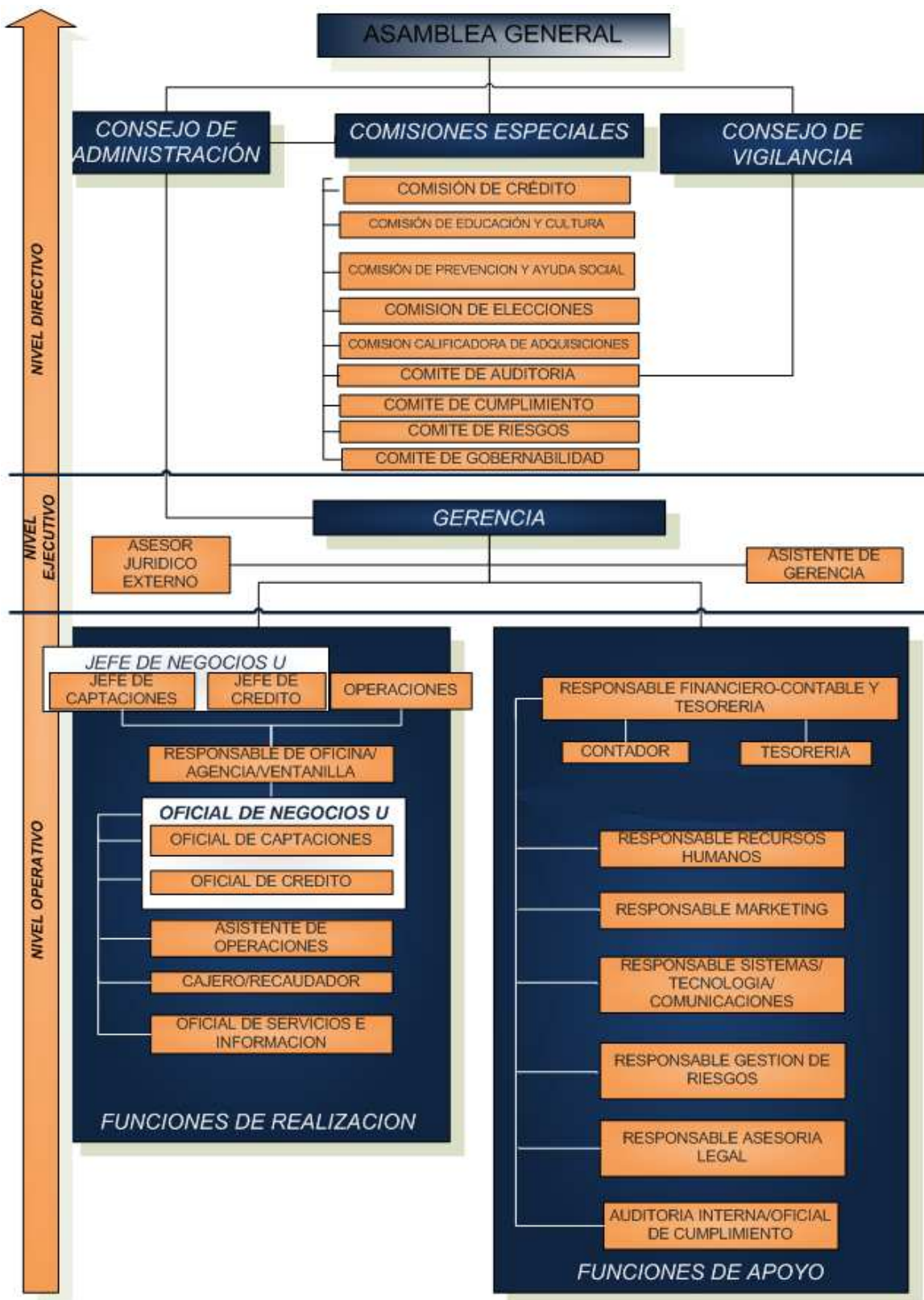
**CUADRO N° 25: UCACNOR: CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA
FUNCIONAL DE LAS COAC SOCIAS**

FUNCIONES / AREAS	COAC 1	COAC 2	COAC 3	COAC 4	COAC 5	COAC 6
ASAMBLEA GENERAL	X	X	X	X	X	X
CONSEJO DE ADMINISTRACION	X	X	X	X	X	X
CONSEJO DE VIGILANCIA	X	X	X	X	X	X
COMISION DE CREDITO	X	X	X	X	X	X
COMISION DE EDUCACION Y CULTURA	X	X	X	X	X	X
COMISION DE PREVENCIÓN Y AYUDA SOCIAL	X	X	X	X	X	X
COMISION DE ELECCIONES	X	X	X	X	X	X
COMISION CALIFICADORA DE ADQUISICIONES	X	X				
COMITÉ DE AUDITORIA		X				
COMITÉ DE CUMPLIMIENTO						
COMITÉ DE RIESGOS			X	X		
COMITE DE GOBERNABILIDAD			X			
GERENCIA	X	X	X	X	X	X
ASESOR JURIDICO EXTERNO	X	X	X	X	X	X
ASISTENTE DE GERENCIA		X				
JEFE DE CAPTACIONES	X	X	X	X		
JEFE DE CREDITO	X		X		X	X
RESPONSABLE OPERATIVO		X	X	X	X	
RESPONSABLE DE OFICINA	X	X	X	X		
OFICIAL DE CAPTACIONES	X	X	X			
OFICIAL DE CREDITO	X	X		X	X	
ASISTENTE DE OPERACIONES				X		
CAJERO-RECAUDADOR	X	X	X	X	X	X
OFICIAL DE SERVICIOS/E INFORMACION (promociona otros servicios financieros)	X	X	X	X	X	X
RESPONSABLE FINANCIERO/CONTABLE Y TESORERIA		X		X		
CONTADOR	X	X	X	X	X	X
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	X	X		X		X
RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS		X				
RESPONSABLE MARKETING		X				
RESPONSABLE DE TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	X	X	X	X	X	X
RESPONSABLE ASESORIA LEGAL			X			
AUDITOR INTERNO/OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	X	X	X	X	X	X
MENSAJERIA Y MANTENIMIENTO	X	X	X	X	X	X

Fuente: ESTRUCTURAS ORGANICAS FUNCIONALES DE LAS COAC SOCIAS DE LA UCACNOR
Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

En base a la información anteriormente expuesta, se presenta a continuación una estructura orgánica funcional genérica, aplicable a las Cooperativas socias de la UCACNOR:

GRÁFICO N°41: UCACNOR: MODELO PATRON DE ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL



Fuente: ESTRUCTURAS ORGANICAS FUNCIONALES DE LAS COAC SOCIAS DE LA UCACNOR
 Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL EXISTENTE

Para generar una propuesta de mejora de la estructura organizacional existente, se parte de la siguiente pregunta: la actual estructura de las COAC socias de la UCACNOR, está direccionada hacia el cumplimiento de sus fines y objetivos? Esta pregunta gira entorno a la reflexión inicial acerca del doble carácter que caracteriza a las Cooperativas.

A medida que las COAC socias de la UCACNOR crecen, se abren espacios a perfiles de empleados especializados, que representan diferentes intereses con interrelaciones, influencias y relaciones de poder disímiles en la estructura organizacional. Lo mismo sucede al nivel de la Alta Dirección, se requiere que los Consejos de Administración y Vigilancia y Comisiones y Comités, se capaciten en temas técnicos, con el fin de ser capaces de concebir decisiones estratégicas y aportar a la base operativa, de no ser así, estas instancias de representación de los asociados cumplen su rol al apoyar decisiones estratégicas planteadas desde las Gerencias Generales, que además se encargan de la marcha de los procesos operativos. En casos extremos estas instancias inclusive no tienen ninguna participación en las decisiones, pues carecen de “capacitación y medios de información y comunicación adecuados”.

Desde las Gerencias Generales de las COAC, y con el asesoramiento de Entidades de Apoyo, cuyo accionar se centra en la gestión de las microfinanzas y no sobre el tema cooperativo, se nota una tendencia a priorizar la gestión financiera y de riesgos, las mismas que están en función de los objetivos tácticos o de misión garantizando la obtención y colocación de fondos de capital a sus asociados y terceros ahorradores y/o inversionistas. En el cumplimiento del propósito cooperativo de retener los recursos en las localidades, sin duda esta gestión es vital. Permite el acceso a recursos a localidades excluidas o reemplazan a otros actores, intermediarios, agiotistas o incluso algunos Bancos y ONG, cuyo mercado se fue perdiendo por el actuar de algunas de las cooperativas socias de la UCACNOR.

Sin embargo la filosofía cooperativa tiene un mayor alcance, que responde a sus fines estratégicos: el carácter social que genera impactos en términos de la organización de la base de asociados. El efecto de las COAC sobre la distribución de ingresos y riqueza en las localidades, se manifiesta de una manera más concreta cuando la gestión social es extensión de la gestión financiera. Y estos objetivos sociales, en varias COAC, hay que decirlo, son gestionados con igual grado de profesionalismo que los objetivos financieros. Al respecto el Ing. Jorge Paspuezán, Gerente General de la Cooperativa “Artesanos” Ltda, desde su fundación hace quince años, plantea: “Las Cooperativas son Empresas sin fines de lucro que persiguen objetivos de carácter social, el tema de responsabilidad social de las empresas no es un elemento teórico nuevo en las Cooperativas, es parte de su naturaleza, al igual que el microcrédito, las Cooperativas somos pioneras al respecto”.

4.3 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MICROEMPRESARIOS – SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC) QUE CONFORMAN LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR)

4.3.1 Antecedentes

Los clientes – objetivo de las entidades estudiadas son principalmente micro y pequeñas empresas (MyPE), a las cuales se dirigen servicios especializados tales como captaciones, créditos, seguros, entre otros. Sin embargo, la provisión de los servicios citados no constituye el único elemento que garantiza la sostenibilidad de este tipo de empresas; no solo se requiere de acceso a productos financieros sino a servicios más amplios tales como la capacitación, asistencia técnica y la promoción de su asociatividad. En este marco se propone el siguiente plan de capacitación.

4.3.2 Objetivo

Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual las personas socias de las COAC que conforman la UCACNOR adquieran o desarrollen conocimientos y habilidades específicas relativas al fortalecimiento de sus MyPE y, cambien/mejoren sus actitudes frente a aspectos de la organización, tales como la gestión administrativa - contable, el manejo técnico y sus obligaciones normativas.

4.3.3 Determinación de las Necesidades de Capacitación de las Personas Socias

4.3.3.1 Metodología

Con el fin de establecer las necesidades de capacitación para fortalecer a las MYPE que pertenecen a las personas socias de las COAC que conforman la UCACNOR, se procedió a la aplicación de 404 encuestas. La distribución de las encuestas por Cooperativa es la siguiente:

CUADRO N° 26: UCACNOR: NÚMERO DE SOCIOS ENCUESTADOS POR COAC

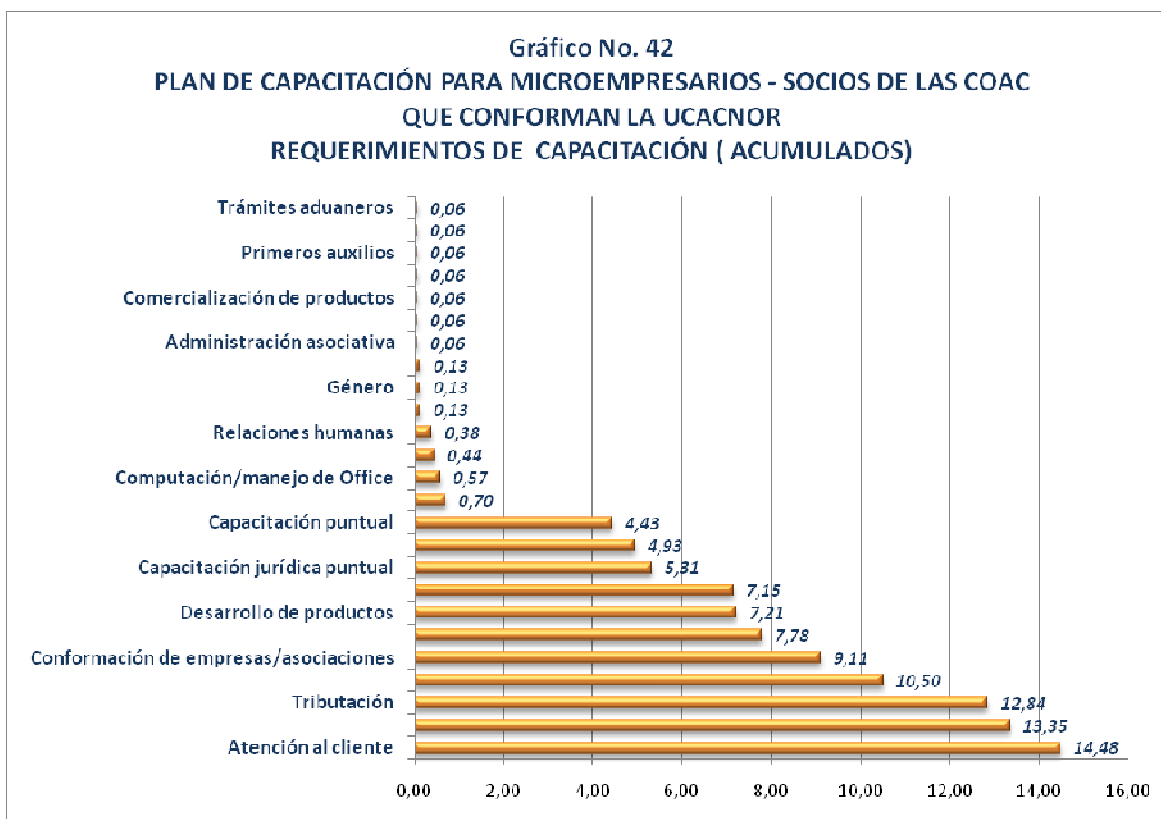
Cooperativas de Ahorro y Crédito	No	%
"Artesanos" Ltda.	159	39,36
"San Gabriel" Ltda.	64	15,84
"San Antonio" Ltda.	62	15,35
"Santa Anita" Ltda.	52	12,87
"Huayco Pungo" Ltda.	36	8,91
"Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas" CACMU - Ltda.	31	7,67
Total	404	100,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

4.3.3.2 Resultados

Los 404 encuestados dieron un total de 1581 respuestas. Los resultados acumulados respecto al total de respuestas son los siguientes:



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresarios, socios de las Coac socias de la Ucacnor, excepto maestros, 2008

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

Aplicando Pareto para la determinación del orden de prelación de los temas que conformarán el plan de capacitación se obtuvo como resultado lo siguiente:

CUADRO N° 27: PLAN DE CAPACITACIÓN: TEMAS PRINCIPAL ES

No	Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
1	Atención al cliente	229	14,48	14,48
2	Contabilidad	211	13,35	27,83
3	Tributación	203	12,84	40,67
4	Conformación de empresas/asociaciones	144	9,11	49,78
5	Planes de negocio	123	7,78	57,56
6	Desarrollo de productos	114	7,21	64,77
7	Manejo de internet	113	7,15	71,92
8	Promoción de los productos/servicios	106	6,70	78,62
9	Asesoramiento jurídico puntual	84	5,31	83,93
10	Calidad	78	4,93	88,87
11	Capacitación puntual	70	4,43	93,30
12	Marketing	60	3,80	97,09
Además de los temas señalados se sugiere incorporar los siguientes, importantes para el fortalecimiento de la gestión dentro de las MyPE				
10	Calidad	78	4,93	88,87
11	Capacitación puntual	70	4,43	93,30
12	Marketing	60	3,80	97,09

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

4.3.4 Diseño del Plan de Capacitación⁸²

4.3.4.1 Clasificación de los Temas

Como puede observarse en el Cuadro N° 27, los temas de capacitación requeridos por las personas encuestadas son de diferente índole. Se los clasifica de acuerdo a los siguientes ejes temáticos:

⁸² Para el diseño del Plan de Capacitación se consultaron las siguientes fuentes bibliográficas:

- EDITORIAL OCÉANO. (2002). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)*. Barcelona, España.
- MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2006 – 2008). *Apuntes*. Quito, Ecuador: Mención Gerencia de la Calidad y Productividad. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE.
- PÁGINAS WEB:
 - [www.infopyme.com].
 - [www.capacitacion.emagister.com.mx].
 - [www.aulafacil.com].
 - [www.aulafacil.com].
 - [www.tutorialinternet.wiki.mailxmail.com].
 - [www.verticelearning.com].

1. **Capacitación administrativa y contable:** corresponde a los temas base – conceptuales para administrar eficientemente a las MyPE.
2. **Capacitación técnica:** tipo de capacitación cuyo fin es transmitir conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades técnicas, para que las MyPE puedan llevar a cabo sus actividades de realización.
3. **Capacitación jurídico – legal:** se refiere a la capacitación en temas normativos que las MyPE deben cumplir.

A continuación se presenta la clasificación de los temas por área temática:

CUADRO N° 28: PLAN DE CAPACITACIÓN: TEMAS POR ÁREA TEMÁTICA

CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	CAPACITACIÓN TÉCNICA	CAPACITACIÓN JURÍDICO - LEGAL
1. Planes de negocio 2. Calidad 3. Contabilidad	1. Atención al cliente 2. Capacitación puntual de acuerdo a cada actividad económica 3. Manejo de internet 4. Marketing ⁸³ : <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos - Promoción de productos y servicios - Fijación de precios - Distribución 	1. Tributación 2. Conformación de 3. empresas/asociaciones 4. Asesoramiento jurídico puntual

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

4.3.4.2 Temario

A continuación se presenta el objetivo y un contenido referencial de cada uno de los temas de capacitación anteriormente planteados:

⁸³ Los temas “desarrollo de productos” y “promoción de productos y servicios”, se nombraron en las encuestas, a estos temas se adicionan “Fijación de productos” y “Distribución”, que completan el módulo de Marketing.

CUADRO N° 29: CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE: CONTENIDO REFERENCIAL

TEMA 1: PLANES DE NEGOCIO

OBJETIVO:

Capacitar a los microempresarios en la elaboración de un plan de negocios que les permita construir un consenso entre sus socios (se reconcilian posiciones conflictivas y se genera en conjunto la visión, la misión y los objetivos), y, a través de la información se podrá negociar - “convencer” a posibles financiadores.

CONTENIDO:

- a) Definición del mercado en el que se desenvolverá la MyPE, sus perspectivas, clientes y sus competidores.
- b) Estimaciones y pronósticos.
- c) Análisis de las ventajas competitivas sostenibles
- d) Análisis de riesgos y acciones que puedan atenuarlos
- e) Identificación de personas y organismos involucrados en la administración del negocio
- f) Determinación del financiamiento requerido para el negocio

TEMA 2: CALIDAD

OBJETIVO:

Capacitar a las MyPE en conceptos, metodología y herramientas para la gestión de la calidad, que les permitan demostrar su capacidad y proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes.

CONTENIDO:

- a) Fundamentos de la calidad
- b) Metodologías
- c) Herramientas
- d) Normas de calidad

TEMA 3: CONTABILIDAD

OBJETIVO:

Dotar de capacidades a las MyPE para generar información sobre los estados financieros y los resultados de la empresa. El curso les permitirá principalmente: 1) Dejar constancia de las operaciones económicas realizadas, para lo cual se procede a su registro y 2) Aportar información útil para interpretar lo ocurrido en el pasado y tomar decisiones acerca de la actuación en el futuro.

CONTENIDO:

- a) Principios y normas contables
- b) Interpretación, medida y representación contable de la información
- c) Medidas de seguridad de documentos
- d) Estados contables
- e) Manejo de indicadores financieros

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

CUADRO N° 30: CAPACITACIÓN TÉCNICA: CONTENIDO REFERENCIAL**TEMA 1: ATENCIÓN AL CLIENTE****OBJETIVO:**

Capacitar a las MyPE en acciones para entregar la mejor atención y así incrementar/mantener la satisfacción de sus clientes.

CONTENIDO:

- a) Atención al cliente: fundamentos
- b) La calidad en el servicio al cliente
- c) Aspectos prácticos de la calidad en el servicio

TEMA 2: CAPACITACIÓN PUNTUAL**OBJETIVO:**

Capacitar a las MyPE en temas técnicos específicos, que mejoren su productividad de acuerdo a la actividad que cada una realiza

CONTENIDO:

A continuación se presentan los temas mencionados por los encuestados respecto a potenciales áreas de capacitación:

- a) Albañilería (costeo de materiales por metro cuadrado)
- b) Artesanía (corte y confección; cerrajería; embalaje)
- c) Agricultura

Se sugiere que cada una de las Cooperativas investigue con mayor profundidad los temas de interés de sus asociados.

TEMA 3: MANEJO DE INTERNET**OBJETIVO:**

Capacitar a las MyPE para que adquieran destrezas y conocimientos básicos para navegar en Internet con el fin de captar y emitir información relevante.

CONTENIDO:

- a) Conceptos básicos
- b) ¿Cómo ingresar al navegador?
- c) Navegar en internet
- d) Comunicación a través del internet
- e) Promoción a través del internet (blogs, páginas web)

TEMA 4: MARKETING**OBJETIVO:**

Dotar a las MyPE de las habilidades y conocimientos necesarios para la definición de ideas, productos y servicios para la creación de intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones.

CONTENIDO:

- a) Diseño de productos (Producto)
- b) Fijación de precios (Precio)
- c) Promoción
- d) Decisión de distribución (Plaza)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

CUADRO N°31: CAPACITACIÓN JURIDICO LEGAL: CONTENIDO REFERENCIAL**TEMA 1: TRIBUTACIÓN****OBJETIVO:**

Dotar al microempresario de las competencias necesarias para el aprovechamiento máximo de las desgravaciones y otras ventajas ofrecidas por las normas vigentes, y el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias.

CONTENIDO:

- a) Normativa tributaria
- b) Tipo de impuestos
- c) Gestión fiscal - casos prácticos

TEMA 2: CONFORMACIÓN DE EMPRESAS/ASOCIACIONES**OBJETIVO:**

Orientar a las MyPE en los procesos para la constitución de Empresas/Asociaciones.

CONTENIDO:

- a) Normativa vigente
- b) Explicación sobre las diferentes figuras jurídicas existentes
- c) Proceso de constitución/legalización

TEMA 3: CAPACITACIÓN JURÍDICA PUNTUAL**OBJETIVO:**

Capacitar a las MyPE en temas legales específicos, que afecten su desempeño.

CONTENIDO:

A continuación se presentan los temas mencionados por los encuestados respecto a potenciales áreas de capacitación:

- a) Agricultura (tenencia legal de la tierra)
- b) Artesanía (alcance de la Ley del Artesano)
- c) Fundamentos legales para la cobranza de cartera vencida

Se sugiere que cada una de las Cooperativas investigue con mayor profundidad los temas de interés de sus asociados.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

4.3.4.3 Recomendación de las MyPE para la Realización de las Capacitaciones

Una recomendación general de las personas encuestadas para la realización de las capacitaciones es que éstas deben desarrollarse en horarios que no interfieran con sus actividades. El horario más adecuado es: lunes a viernes con horario nocturno y sábados y domingos.

4.3.5 Requerimiento de Capacitación por COAC

A continuación se describen los requerimientos de capacitación por COAC. Se detallan además los cantones en los que se residen las personas encuestadas, con el fin de determinar las áreas geográficas adecuadas en las que potencialmente se pueden desarrollar las capacitaciones.

CUADRO N° 32: REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN POR CO AC

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ARTESANOS" LTDA			
Los socios encuestados se domicilian en: Ibarra (39%); Cotacachi (17,6%); Otavalo (10,7%); Urcuquí (10,1%); Pimampiro (8,2%); Antonio Ante (7,5%) de la Provincia de Imbabura y Cayambe (6,9%) de la Provincia de Pichincha.			
Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
Contabilidad	104	13,7	13,7
Atención al cliente	101	13,3	27,0
Tributación	88	11,6	38,7
Conformación de empresas/asociaciones	71	9,4	48,0
Manejo de internet	63	8,3	56,3
Promoción de los productos/servicios	53	7,0	63,3
Asesoramiento jurídico puntual	47	6,2	69,5
Planes de negocio	46	6,1	75,6
Capacitación puntual	38	5,0	80,6
Marketing	38	5,0	85,6
Desarrollo de productos	37	4,9	90,5
Calidad	30	4,0	94,5
Ninguno	11	1,5	95,9
Administración de empresas	8	1,1	97,0
Computación/manejo de Office	5	0,7	97,6
Salud y nutrición	5	0,7	98,3
Relaciones humanas	4	0,5	98,8
Decoración de los negocios de acuerdo al servicio	2	0,3	99,1
Género	2	0,3	99,3
Manejo de internet para los/as hijos/as de las personas socias	1	0,1	99,5
Alfabetización para usuarias del bono de desarrollo humano	1	0,1	99,6
Liderazgo	1	0,1	99,7
Primeros auxilios	1	0,1	99,9
Sistemas/programación	1	0,1	100,0
TOTAL RESPUESTAS	758	100,0	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA			
Los socios encuestados se domicilian en: Montúfar (55%); San Pedro de Huaca (6,3%); Tulcán (4,7%) de la Provincia del Carchi e Ibarra (3,1%) de la Provincia de Imbabura.			
Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
Atención al cliente	30	15,3	15,3
Conformación de empresas/asociaciones	29	14,8	30,1
Contabilidad	18	9,2	39,3
Desarrollo de productos	18	9,2	48,5
Asesoramiento jurídico puntual	17	8,7	57,1
Tributación	15	7,7	64,8
Planes de negocio	15	7,7	72,4
Calidad	14	7,1	79,6
Marketing	12	6,1	85,7
Ninguno	10	5,1	90,8
Promoción de los productos/servicios	8	4,1	94,9
Manejo de internet	7	3,6	98,5
Capacitación puntual	2	1,0	99,5
Administración de empresas	1	0,5	100,0
TOTAL RESPUESTAS	196	100,0	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ANTONIO” LTDA			
Los socios encuestados se domicilian en: Ibarra (83,9%); Cotacachi (3,2%); Otavalo (3,2%); Antonio Ante (1,6%) de la Provincia de Imbabura; Cayambe (1,6%) de la provincia de Pichincha; y, Eloy Alfaro (6,5%) de la Provincia de Esmeraldas.			
Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
Tributación	34	15,8	15,8
Atención al cliente	32	14,9	30,7
Planes de negocio	24	11,2	41,9
Desarrollo de productos	20	9,3	51,2
Contabilidad	19	8,8	60,0
Promoción de los productos/servicios	19	8,8	68,8
Conformación de empresas/asociaciones	17	7,9	76,7
Calidad	15	7,0	83,7
Asesoramiento jurídico puntual	13	6,0	89,8
Marketing	8	3,7	93,5
Manejo de internet	8	3,7	97,2
Capacitación puntual	6	2,8	100,0
TOTAL RESPUESTAS	215	100,0	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SANTA ANITA" LTDA			
Los socios encuestados se domicilian en: Cotacachi (86,5%); Antonio Ante (5,8%); Otavalo (3,8%) de la Provincia de Imbabura y Quito (3,8%) de la Provincia de Pichincha.			
Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
Contabilidad	35	16,9	16,9
Planes de negocio	29	14,0	30,9
Atención al cliente	19	9,2	40,1
Capacitación puntual	19	9,2	49,3
Desarrollo de productos	18	8,7	58,0
Calidad	18	8,7	66,7
Tributación	15	7,2	73,9
Conformación de empresas/asociaciones	12	5,8	79,7
Marketing	10	4,8	84,5
Manejo de internet	9	4,3	88,9
Promoción de los productos/servicios	8	3,9	92,8
Asesoramiento jurídico puntual	3	1,4	94,2
Computación/manejo de Office	3	1,4	95,7
Salud y nutrición	2	1,0	96,6
Relaciones humanas	2	1,0	97,6
Administración de empresas	1	0,5	98,1
Manejo de internet para los/as hijos/as de las personas socias	1	0,5	98,6
Comercialización de productos	1	0,5	99,0
Administración asociativa	1	0,5	99,5
No contesta	1	0,5	100,0
TOTAL RESPUESTAS	207	100,0	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "HUAYCO PUNGO" LTDA			
Los socios encuestados se domicilian en: Otavalo (91,7%); Ibarra (2,8%); Cotacachi (2,8%), Antonio Ante (2,8%) en la Provincia de Imbabura.			
Options	Frequency	Percent	Acumulative percent
Tributación	36	23,8	23,8
Atención al cliente	31	20,5	44,4
Contabilidad	29	19,2	63,6
Manejo de internet	25	16,6	80,1
Desarrollo de productos	9	6,0	86,1
Conformación de empresas/asociaciones	6	4,0	90,1
Promoción de los productos/servicios	4	2,6	92,7
Planes de negocio	2	1,3	94,0
Ninguno	2	1,3	95,4
Capacitación puntual	2	1,3	96,7
Calidad	1	0,7	97,4
Marketing	1	0,7	98,0
Administración de empresas	1	0,7	98,7
Computación	1	0,7	99,3
Trámites aduaneros	1	0,7	100,0
TOTAL RESPUESTAS	151	100,0	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS CACMU - LTDA.			
Los socios encuestados se domicilian en: Ibarra (87,1%); Antonio Ante (9,7%); Otavalo (3,2%).			
Options	Frequency	Percent	Acumulative Percent
Atención al cliente	16	18,0	18,0
Tributación	15	16,9	34,8
Promoción de los productos/servicios	14	15,7	50,6
Desarrollo de productos	12	13,5	64,0
Conformación de empresas/asociaciones	9	10,1	74,2
Planes de negocio	7	7,9	82,0
Contabilidad	6	6,7	88,8
Asesoramiento jurídico puntual	4	4,5	93,3
Capacitación puntual	3	3,4	96,6
Manejo de internet	1	1,1	97,8
Marketing	1	1,1	98,9
No contesta	1	1,1	100,0
TOTAL DE ENCUESTADOS	89	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ec. Tania Patricia Aguilera Bravo / Ing. Roberto Patricio Barba Barba

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- I. *“El diseño de una propuesta metodológica de implantación de un sistema de gestión basado en procesos para las COAC reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC), agrupadas en uniones cooperativas, les permitirá estructurar un proceso de mejora continua y así responder a las necesidades crecientes y diversificadas de sus socios, potenciando su capacidad para mantener recursos financieros en las localidades”.* Esta es la proposición hipotética que dirigió el presente trabajo investigativo, y la misma que se acepta totalmente por las siguientes razones:

Según la Ley de Cooperativas del Ecuador, “son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”.

El funcionamiento de las COAC combina dos conceptos o enfoques inherentes a sus estructuras organizacionales y que parten de la siguiente premisa: el enfoque “empresarial o de negocio que se materializa al actuar en el mercado financiero, y se regula bajo los parámetros de la economía insolidaria (economía de mercado); el segundo, de asociación que aglutina personas con fines sociales bajo parámetros de cooperación y solidaridad propios de la economía solidaria (...) Los objetivos y fines organizacionales de la asociación se hacen extensivos al manejo del negocio. Esto es, los objetivos y fines estratégicos pertenecen a la asociación. Los objetivos y fines táctico – operativos corresponden a lo empresarial o negocio. Los segundos tienen que estar supeditados a los primeros”.

Bajo estas premisas y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en las COAC, a través de la investigación se observó que para este tipo de organizaciones existen altas probabilidades de incurrir en errores, desaprovechar los recursos y perder mercados en un medio altamente competitivo.

Ante esta realidad, la gestión por procesos estructurada con el presente trabajo, con los recursos y coordinación adecuados, permitirá optimizar en forma significativa la utilización de recursos, mejorar la calidad de los servicios y provocar los impactos esperados, esencialmente

el de sostener los recursos en las localidades, bajo los preceptos del desarrollo económico local.

Entonces la dotación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, reguladas por la DNC, de una metodología, les permitirá **con sus propios medios** desarrollar las actividades vinculadas al diagnóstico, diseño, implementación, análisis y mejoramiento de un sistema de gestión basado en procesos, lo cual supone un cambio radical en la organización.

- II. Consecuentemente el generar una metodología robusta para el efecto, se constituyó en un reto, siendo la principal contribución de este trabajo investigativo el haber probado cada momento metodológico en varias COAC, socias de una entidad de agremiación representativa y de apoyo. Para el efecto fue importante tomar en cuenta varios elementos.

El enfoque que la UCACNOR funge únicamente como una coordinadora, facilitadora y proveedora de servicios fue muy importante para no perder de vista que las Cooperativas que se agrupan, cooperan para obtener beneficios conjuntos, pero también compiten, y su tendencia es a no compartir sus estrategias; en este sentido la orientación de los diferentes procesos ejecutados con las cooperativas debió tener siempre presente esta directriz organizacional.

Considerando estos elementos, el diseño de la metodología de gestión, es el resultado del desarrollo metodológico individual, aplicado de manera secuencial. Esto permitió agilizar y mejorar el proceso de ejecución, en la medida que se agreguen las mejores prácticas obtenidas en cada institución y se definan tácticas, en la ejecución del proceso, para mitigar las debilidades identificadas.

En este sentido se puede disponer de una metodología adaptada a la medida de las instituciones de la línea de negocio analizada, tanto para los procesos de seguimiento y actualización de la estrategia y estructuración del sistema basado en procesos. Esta metodología además podrá utilizarse en otras instituciones afines.

Las fortalezas y debilidades registradas (su mitigación) en la ejecución de las actividades en la primera organización alimentaron el proceso ejecutado en la siguiente institución; lográndose al final, una guía más robusta y un producto más completo.

- III. De las tres Cooperativas con las cuales se trabajó en el proceso de planificación estratégica, se pudo evidenciar que la formulación de la estrategia se convertía únicamente en un trámite formal, y no servía para la definición de la ruta a seguir dentro del período para el cual se había definido la planificación; dos de las cooperativas no utilizaron la planificación estratégica de manera activa. su único medio de planificación continuaba siendo el presupuesto anual.. Únicamente en una de

las cooperativas se tomó la decisión de aplicar la herramienta, y como resultado actual de esta gestión, el Gerente y las Jefaturas Operativas realizaron los ajustes a los objetivos y el POA 2010 en base a la metodología explicada sin requerir apoyo. En consecuencia a través del trabajo de inducción se potenciaron los esfuerzos en las acciones subsecuentes que debían ser cumplidos estrictamente para poder desarrollar la estrategia de la cooperativa en orden de alcanzar su visión.

- IV. Respecto al diagnóstico acerca de los procesos aplicados en las COAC, se utilizó la información resultante de una Consultoría, efectuada a la par de la aplicación de la presente Tesis en la cual se desarrolló el mapeo de los procesos de cada COAC de manera integral, no la caracterización. Este mapeo se realizó con la aplicación de un modelo genérico planteado por el Consultor, modelo que plantea la ratificación del esquema funcional con el que cuentan las organizaciones.

Cabe indicar que este proceso de consultoría, bajo la tutela de uno de los programas del Banco Mundial, que fuera realizado de manera paralela a la ejecución de la presente tesis, incorporó el planteamiento estratégico planteado con la debida oportunidad al comité de gerentes de las cooperativas de la UCACNOR y en base al cual se establecieron los compromisos respectivos; este factor no estuvo bajo el control de los tesisistas.

En base a esta información, las buenas prácticas de las Cooperativas, el ajuste a la gestión por procesos y la respuesta a los requerimientos de los socios de las COAC, obtenidos a través de encuestas, más los resultados de la Planificación Estratégica, los requerimientos de la Ley y de la propia Organización se determinó el modelo de coincidencias de los procesos institucionales y se realizó el análisis para su mejora. El modelo patrón resultante se presenta en el Gráfico N° 27, que se encuentra en la página 188.

- V. Esta propuesta, con la correspondiente caracterización de procesos se validó con los Gerentes de las Cooperativas con quienes se efectuó el proceso completo (incluida la planificación estratégica), generándose una interesante reflexión acerca de la importancia de la gestión por procesos, particularmente en la fase de seguimiento y control, ya que esta actividad es incipiente (no se han determinado parámetros de evaluación y seguimiento por procesos, ni responsables o autoridades del proceso, sino a nivel de funciones). Lo más cercano a un mecanismo para el seguimiento y control constituyen los manuales y reglamentos establecidos o recomendados por las instituciones, como la RFR, que intentan facilitar el trabajo a estos organismos; con esta consideración cualquier incursión en herramientas de seguimiento y control establecerá una mejora en la gestión de estas instituciones.
- VI. En el actual contexto, las Cooperativas socias de la UCACNOR son evaluadas en términos financieros y de manejo de riesgo, principalmente, y en base a sus actuales estructuras orgánicas responden adecuadamente, sin ser consideradas evaluaciones en el desarrollo social, en el desarrollo de los fines estratégicos y del propósito cooperativo en la asociación, la estructura

orgánica funcional de las Cooperativas debe ser fortalecida para dar respuesta a sus objetivos estratégicos filosóficos. Otro de los puntos importantes a tomar en cuenta, es la importancia de rescatar los valores de cooperación y solidaridad en la administración interna de las Cooperativas.

VII. La presente investigación ha aportado a que los Directivos y el personal de las Cooperativas participantes, principalmente los Gerentes, tengan un primer contacto en términos metodológicos respecto al alcance de la implementación de un sistema de gestión, pero particularmente ha conducido a la reflexión de la importancia y pertinencia de que esta herramienta de gestión pueda ser adoptada por todas las Cooperativas socias de la UCACNOR, lo cual permitirá que el sector – en conjunto - mejore la efectividad de sus intervenciones, en procura del desarrollo de su zona geográfica de intervención.

VIII. Un aspecto fundamental que se debe relevar es la fuerza y los recursos logísticos y de tiempo que se le otorgó a la ejecución de la Planificación Estratégica en las diferentes cooperativas; a nuestro parecer, un paso necesario previo al levantamiento de la estructura fundamentada en procesos de estas instituciones; conceptualmente fue necesario definir anticipadamente, cuáles eran las directrices estratégicas, los cambios de gestión, los proyectos necesarios de ejecutar, a mediano y corto plazo; cuáles era las debilidades y amenazas que estas instituciones evidenciaban, para poder incursionar en la formalización de una metodología – filosofía – de gestión.

En este sentido, se obtuvo un valor agregado altísimo para este tipo de organizaciones, ya que se definió un modelo guía para la ejecución de la planificación estratégica de un organismo con las mismas características, participante en el mismo negocio, potenciando y reduciendo en un grado considerable el esfuerzo en definir las amenazas sistémicas del entorno externo, en determinar cuáles son las debilidades típicas que estas organizaciones presentan, cuáles son sus pensamientos y cuáles son su necesidades.

En definitiva, la gerencia de la UCACNOR, con esta base metodológica, puede aplicar de manera más sencilla y ágil el proceso de la Planificación estratégica, en organizaciones que pasen a formar parte de esta Unión; o en la ejecución de las nuevas etapas de planificación estratégica o en la revisión y actualización anual de la estrategia.

5.2 RECOMENDACIONES

I. Mediante la experiencia adquirida a través del desarrollo de la presente Tesis, se recomienda a las COAC agrupadas en Uniones Cooperativas, controladas por la DNC, la adopción de un sistema de gestión basado en procesos, con el fin de aumentar la satisfacción de las personas socias – sus clientes. Y como un paso siguiente la incursión en normas de calidad probadas a nivel

mundial como son las Normas ISO 9001 – 2008, que avalizarán la calidad de los procesos por medio de los cuales se desarrollan los productos y se prestan los servicios de estas instituciones.

- II. Esta implementación puede operarse con la misma dinámica aplicada en la tesis, intervenir individual y secuencialmente, para agilizar el proceso de ejecución y mejorarlo. Además se debe garantizar un proceso de mejoramiento sostenido en el tiempo, para esto se plantea que la UCACNOR, como organización de apoyo pueda asumir entre su portafolio de servicios, el asesoramiento en la implementación de sistemas de gestión dirigidos a sus COAC socias.
- III. Bajo el mismo esquema y en base a lo observado en la investigación, se recomienda que la UCACNOR también pueda apoyar en la implementación y el seguimiento de herramientas específicas, incluso si las propias Cooperativas los generan; por ejemplo, en el caso de la planificación estratégica, la UCACNOR puede aportar en el levantamiento de información y establecer parámetros de calificación en cuanto a: a) niveles de difusión; b) porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados. Si se detectan insuficiencias, se podrá apoyar a las Cooperativas para que puedan responder adecuadamente.

Es importante además, tanto para las COAC como para la UCACNOR, continuar con la inducción y sensibilización de su personal para entender que la implementación de un sistema de gestión por procesos implica un fuerte compromiso de parte de los Directivos y el personal operativo, en términos de cambios de conducta en base a la capacitación continua.

- IV. Al hacer un contraste con el marco teórico en el cual se erigen las Entidades Cooperativas, - que hace alusión a su doble carácter- con la realidad de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Socias de la UCACNOR, se recomienda a estas Entidades levantar el sistema de gestión por procesos en base a los objetivos y fines táctico - operativos de las Cooperativas; sin perder de vista la importancia de la aplicación efectiva de los procesos que les permiten cumplir con sus objetivos estratégicos o sociales.
- V. Otro de los puntos importantes a tomar en cuenta, es la importancia de rescatar los valores de cooperación y solidaridad en la administración interna de las Cooperativas y es que no es suficiente una gestión por procesos que entrega técnicas e instrumentos que hacen efectiva la administración. Es importante que estas técnicas e instrumentos obedezcan a la base filosófica de la administración cooperativa.
- VI. Bajo este postulado, es fundamental generar la evaluación de los rendimientos de la estructura organizacional en las COAC, desde un punto de vista filosófico-social (cuantificar la aplicación de valores cooperativos en la relación Asamblea-Alta Dirección-Gerencia- personal operativo) si bien, la tendencia generalizada desde las Gerencias Generales es dar prioridad a lo "técnico".

- VII. Es necesario que las cooperativas socias de la UCACNOR analicen profundamente la necesidad de cambiar el papel y estructura de la Unión, reorientándola en que se defina como una organización que analiza, establece y controla la estrategia general de sus agremiadas; sobre la base que en el mercado del negocio se enfrentan a riesgos apreciables, como la incursión de grandes entidades financieras en el campo del microcrédito, que tienen la fuerza para desplazar a estas COAC del mercado, o en su defecto para arrebatar la participación en el mercado de las COAC.
- VIII. El COOPERATIVISMO y LA CALIDAD son dos grandes filosofías validadas a nivel mundial; cada una cuenta con valores intrínsecos que persiguen el bienestar de las personas y su entorno. A nivel Latinoamericano, esta combinación es impulsada principalmente por la Confederación de Cooperativas de Centro y Sud América y el Caribe (CCC-CA) que motiva que cooperativas de todos los tipos adopten a la calidad como parte de sus sistemas de gestión. En el Ecuador, a nivel de redes cooperativas este modelo es totalmente nuevo, incluso a nivel de Cooperativas en términos individuales. En este marco se motiva a la UCACNOR y a sus Cooperativas socias a ser pioneras e implementar modelos de calidad que sin duda aportarán a generar una brecha significativa en cuanto a la competencia creciente y sobre todo propender a la profundización efectiva de los servicios que ofertan en las zonas más vulnerables del norte del Ecuador.

BIBLIOGRAFIA

INVESTIGACION DOCUMENTAL TEXTOS/LEYES/PRESENTACIONES

- CENTRO DE PROMOCIÓN Y EMPLEO PARA EL SECTOR INFORMAL URBANO (CEPESIU). (2005) Memoria del Taller “Funcionamiento Organizativo de las Sociedades Populares de Inversión (SPI)”. Programa de capacitación para el fortalecimiento de las sociedades populares de inversión de la Provincia del Chimborazo. Tercer Taller. Riobamba, Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002) Administración en los nuevos tiempos. Ed. McGRAW-HILL Interamericana S.A. Bogotá – Colombia.
- EGUIA VILLASENOR, Florencio (2008) Cooperación Cooperativa. Cooperativismo. Ediciones Caja Popular Mejicana, S. C. A. P. León Guanajuato, México.
- GARCÉS DÁVILA, Myriam. (2006) Proyecto de Ley de Instituciones Financieras Cooperativas de Ahorro y Crédito. Quito, Ecuador.
- INEC (2005) Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida – Quinta Ronda - Definiciones operativas. Quito, Ecuador.
- KAPLAN, Robert S. (2001) La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard. Symnetics-Harvard Businnes School Publishining Corporation. Barcelona – España.
- LEY GENERAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR
LEY QUE RIGE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE LAS COAC QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO, SUJETAS AL CONTROL DE LA SBS
- MACHACUAY, Samuel. (2003) Conceptos, políticas y métodos referidos a la promoción del Desarrollo Económico Local (documento de trabajo). Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU). Lima, Perú

- NOBOA, Paul (Diciembre 2009) Fase de levantamiento de procesos. Consultoría: "Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería; para ser aplicados indistintamente en las cooperativas: Jardín Azuayo, La Merced, Crea, Huaycopungo, CACMU, San Antonio, Santa Anita, Artesanos, San Gabriel y Maestros Asociados". Proyecto BID ATN/ME – 10264.EC "Fortalecimiento de Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito". Ibarra – Ecuador. Presentación power point
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN ISO. (2001) Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario ISO 9000. Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN. Quito, Ecuador.
- PIERARD, Olivierd. (2007) Presentación "Sistema Cooperativo en Ecuador". Foro de Cooperativismo. Ibarra, Ecuador.
- RICAURTE, José (2007) Apuntes de la Materia: Planeamiento Estratégico-Estrategia Competitiva-Ventaja Competitiva. MBA con Mención en Gerencia de la Calidad y productividad – 6ta Promoción. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Quito, Ecuador.
- TRIVELLI, Carolina y VENERO, Hildegardi. (1999). Crédito rural: Coexistencia de prestamistas formales e informales, racionamiento y autoracionamiento. Instituto de Estudios Peruanos. Documento de trabajo no. 110. Serie Economía, 35. Lima, Perú.
- UCACNOR (2010) Boletín Financiero mensual. Septiembre 2010.
- VACA, Javier. (2001) La Experiencia del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Cooperativa Desarrollo de los Pueblos Ltda. en la promoción de las microfinanzas en el sector rural y urbano marginal en el Ecuador. Documento de trabajo. Quito, Ecuador. s/p.
- VALLEJO, Pablo. (2006) Apuntes del Curso de Fundamentos sobre calidad, productividad y competitividad. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Maestría en Administración de Empresas. Mención en Gerencia de Calidad, Productividad y Competitividad. Quito, Ecuador.
- VÁSQUEZ, Rodrigo. (2004) Clientes o socios? En: Revista Cooperativa. No.33. Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Quito. Ecuador.

INVESTIGACION DOCUMENTAL EN INTERNET

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) Principios Cooperativos. Recuperado: 17 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/principios-cooperativos.html>

- ARROBA, Diolinda
Mejoramiento Continuo. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información:
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE).
Recuperado: 24 de noviembre 2010 de la Red Mundial de Información: www.bce.fin.ec
- BANCOS Y COOPERATIVAS CON ZONA DE INFLUENCIA EN LA SIERRA NORTE
CAMACHO, Ricardo
Investigación de la competencia (septiembre 2008 a septiembre 2009)
Blog: Tratados sobre los procesos de servicios, conceptos, análisis, opinión y casos. Recuperado: el 21 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información:
<http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>
- CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS Y MUTUALES DE TRABAJADORES (COLACOT)
Principios. Recuperado: 18 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: www.colacot.org
- CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (WOCCU)
CROSBY, Phill
¿Qué es una CAC? Recuperado: 21 de marzo del 2009 de la Red Mundial de Información: <http://www.woccu.org>
Respuestas seleccionadas de Crosby sobre calidad. Recuperado: 30 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información:
http://www.euram.com.ni/pverdes/Verdes_de_Calidad/articulos/edicion_158/bverdes_calidad_158.htm
- DE LISIO, Claudia. (s/a)
Algunas Aproximaciones sobre la economía social. Recuperado: 22 de marzo del 2009 de la Red Mundial de Información:
http://www.adesaregional.org.uy/documentos/algunas_aproximaciones_economia_social.pdf.
- DI MEGLIO, Roberto. (2005).
Desarrollo Económico Local y trabajo decente en América Latina: El Papel de La OIT. p. 13. Recuperado: 10 de marzo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.iadb.org>
- DICCIONARIO DE ECO-FINANZAS
Escala de Likert. Recuperado: 01 de diciembre del 2009 de la Red Mundial de Información: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESCALA_DE_LIKERT.htm
- DRUCKER, Peter. Op.cit., p.11
Gerencia por objetivos SMART. Recuperado: 9 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información:
http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html
- FERRER, Marta.
Cuadro de Mando Integral, Recuperado: 13 de marzo de 2009 de la Red Mundial de Información
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- FRIGO, Edgardo.
La Cadena de Valor. Recuperado: 15 de mayo de 2008 de la Red Mundial de información: <http://www.forodeseguridad.com>

- HNYILICZA TASSI, Esteban (2004). Fundamentos metodológicos para el diseño de un Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Comisión Organizadora del Centro de Planeamiento Estratégico. Presidencia del Consejo de Ministros. Lima - Perú. p.18-21. Recuperado de la Red Mundial de Información: http://www.institutodelperu.usmp.edu.pe/descargas/documentos/planeamiento_estrategico%5B2%5D%5B2%5D.pdf
- IZQUIERDO A., Consuelo. (2005). Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina. Recuperado: 15 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.eumed.net/libros/2005/cela/index.htm>.
- JIMÉNEZ VALENTÍN, José Manuel. Introducción a la Administración por Procesos. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8
- JIMÉNEZ VALENTÍN, José Manuel. Introducción a la Administración por Procesos. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8
- LÓPEZ, Carlos. La administración por objetivos. Recuperado: 13 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm>
- NIETO, Esmeralda. La Cadena de Valor. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- NIETO, Esmeralda. La Cadena de Valor. Recuperado el 9 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- Organización Costa Desarrollo Organizativo. Conocimiento: Gestión por procesos. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.costa-desarrollo.com/costa/Conocimiento/Gestion-por-procesos>
- OSORIO, Gustavo. La Cadena de Valor. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc>
- Portal Único de Contratación – Colombia. Propuesta Metodológica: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS. Recuperado: 4 de junio del 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/113007004/07-2-28853/DA_PROCESO_07-2-28853_113007004_49961.pdf
- PORTER, Michael - Ricoveri M@rketing. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Recuperado: 27 de abril del 2009 de la Red Mundial de Información: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- PORTER, Michael E.. Estrategia y Ventaja Competitiva. Recuperado: 9 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

- PORTER, Michael E.. Estrategia y Ventaja Competitiva. La Cadena de Valor. Recuperado: 9 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- PORTER, Michael. Métodos de Evaluación de Porter. Recuperado: el 9 de mayo de 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA - Decreto Ejecutivo No. 2086 de Septiembre del 2004. Tomado de: Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2006). La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo. Recuperado: 18 de Octubre del 2008 de la Red Mundial de Información: www.plades.org.pe/publicaciones/estudios/.../diagnostico_ecuador_rela.pdf
- RESTAKIS, John (2006) Definición de Economía Social. British Columbia Co-operative Association. Recuperado: 13 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.usaskstudies.coop/socialeconomy/files/DefiningSocialEconomy_FnlJan1906.pdf.
- REY PETEIRO, Domingo. Gestión por procesos y modelado de procesos - Bureau Veritas. Recuperado: 22 de marzo del 2009 de la Red Mundial de Información: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. (2006). Análisis Crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC). Cali, Colombia. Recuperado: 15 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm>.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2010). Presentación de información estadística de los Bancos y Cooperativas e Ahorro y Crédito reguladas por la SBS. Recuperado: 24 de noviembre del 2010 de la Red Mundial de Información: <http://www.superban.gov.ec>
- Symnetics-Balanced Scorecard Collaborative (s/a). ¿Qué es en definitiva, el Balanced Scorecard?. p. 3. Recuperado: 19 de abril del 2009 de la Red Mundial de Información: <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>
- Universidad Autónoma de Nayarit – México. Diplomado para la Formación del Asesor-Auditor de Calidad de la UAN. Recuperado: 30 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/ma_proc.pdf y Universidad de Guanajuato. Programa Institucional de Calidad. Modelo de Calidad. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://usic13.ugto.mx/calidad/files/CAPACITACION/Elemento%20de%20PROCESOS/analisis%20y%20mapeo.pdf>
- VÁSQUEZ, Rodrigo. Dimensiones de una cooperativa. Recuperado: 19 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: http://www.colac.com/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=75

Wikipedia La Enciclopedia Libre. PDCA. Recuperado: 9 de mayo del 2008 de la Red Mundial de Información: <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>

ENTREVISTAS

PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS (Septiembre,2010). Entrevista a Geovanny Cardoso, Director Nacional del PSNM

PERSONAL OPERATIVO, GERENTES Y PRESIDENTES DE LOS CONSEJOS DE LAS COOPERATIVAS SOCIAS DE LA UCACNOR. San Gabriel, Ibarra, Otavalo, Cotacachi. Junio 2008 a Octubre 2010.

ANEXOS

ANEXO NO. 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA. EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL

a. CONTEXTO ECONOMICO

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están afectadas por la crisis financiera internacional. La crisis financiera actual, que se presenta a escala mundial, impacta a las economías nacionales el impacto lo podemos sintetizar en los siguientes puntos: la apreciación del dólar influirá en el encarecimiento de las exportaciones ecuatorianas hacia los mercados europeos y Asiáticos. La disminución en el consumo de Estados Unidos, Canadá, La Unión Europea, Japón y en las grandes economías emergentes, incidirá en una disminución de las exportaciones hacia esos países. Se encarecerán las importaciones provenientes del País que usen el dólar como moneda. El sector bancario y financiero tendrá dificultades de financiamiento externo. Disminuirá la inversión extranjera. Bajará el número de turistas extranjeros que llegue al país. La adopción de medidas económicas en Ecuador, al menos para el corto y mediano plazo, debe apuntar a la implementación de instrumentos de apoyo a los sectores productivos que protejan el empleo y que alienten la inversión privada. Se debe pensar en mecanismos de apoyo a los pequeños y medianos productores con líneas de crédito ventajosas, mediante financiamiento directo a los sectores productivos y de distribuciones...Los empresarios locales consideran que la crisis internacional pone en dificultades al sector agrícola e industrial y frena la generación de empleos por ello deben buscar alternativas para mantener los niveles de producción.. Afirman que las exportaciones en el 2009 se reducirían hasta en 30%. Los sectores más afectados serían los de camarón, banano, flores, pesca, madera, metal mecánica y café. Los expertos toman en cuenta solamente a las grandes empresas o exportadoras, nunca se toman en cuenta a las personas de bajos recursos económicos por ejemplo a los pequeños artesanos, pequeños agricultores, maestros jornaleros y emigrantes ilegales entre otros que podrían ser más afectados en esta crisis global...La consecuencia es que nuestros socios que son pequeños productores y comerciantes, dejen de pagar los créditos”.

Análisis del contexto económico realizado por el Señor José Espinosa. Gerente de la COAC “Huayco Pungo” Ltda. Taller para la formulación de la Planificación Estratégica 2009 - 2012. 27 y 28 de noviembre del 2008

“...La crisis no afectará considerablemente a la industria en términos de la demanda de microcréditos. Por un lado, nuestros socios, al pertenecer en su mayoría a la economía informal, son menos sensibles a los ciclos económicos. Ellos no pueden quedarse quietos esperando a que la situación mejore. Su caso es de supervivencia y si no trabajan una semana, sufrirán para comer a la siguiente; esto hace que la economía informal se mantenga muy activa. Por otro lado, los microcréditos podrían considerarse lo que en economía se llama un bien inferior cuyo consumo aumenta cuando la renta baja. En este sentido, la Cooperativa recibirá socios afectados por la crisis del sistema financiero. Yo esperaría que la demanda aumente o por lo menos se mantenga y, mientras haya demanda, la infraestructura microfinanciera existente se mantenga ocupada. Por el lado de la oferta es donde va a haber un problema. En el mundo hay dificultades de liquidez, no es tan fácil conseguir financiación. Posiblemente esto afecte más que nada al sector de las COAC. Es decir, a las formas de conseguir dinero en un momento donde no hay disponibilidad y un modelo de negocio detrás. Si hay un negocio que pueda convertirse en una empresa rentable, teóricamente no va a tener problemas de financiación. Con un buen modelo se podrían conseguir los fondos”.

Análisis del contexto económico realizado por el Señor Jorge Paspuezán. Gerente de la COAC “Artesanos” Ltda. Taller para la formulación de la Planificación Estratégica 2009 - 2012. 5 y 6 de diciembre del 2008

“Las principales oportunidades para las Cooperativas son: mayor demanda de servicios financieros hacia el sector cooperativista, debido a la limitación de la oferta desde el sector bancario; desempleo en el sector formal implica la tendencia a la formación de microempresas que son el segmento atendido por las Cooperativas socias de la UCACNOR; a través del mandato constitucional el Estado está en la obligación y compromiso de apoyar a la economía social y solidaria. Las principales amenazas son: disminución de las remesas para los socios que utilizaban estos recursos como medio de pago de los créditos; desempleo genera que las personas asalariadas no puedan responder con los compromisos de pago adquiridos; reducción de fuentes de financiamiento; variación de las tasas de interés dictaminadas por parte del Ente Regulador; medidas adoptadas por el Estado son aplicadas de manera general para Bancos y Cooperativas. No se discrimina y esto afecta a los ingresos del sector cooperativista; proliferación sin control de Cooperativas de Ahorro y Crédito, especialmente desde el centro del país que ahora están ingresando en el mercado del norte, que genera un riesgo sistémico, y existe la presunción de que son alimentadas por lavado de dinero. Los excesos van a implicar mayor control y esto va a generar costos”.

Análisis del contexto económico realizado por el Señor Ingeniero Edison Caicedo. Gerente de la COAC “Santa Anita” Ltda. Entrevista de opinión sobre el entorno económico, 14 de septiembre del 2009

b. CONTEXTO POLITICO - LEGAL

“En la Constitución aprobada el 19 de julio del 2008, existe una base legal sólida y una voluntad política gubernamental para el apoyo al Tercer Sector en general, y a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en particular. En el TÍTULO VI - RÉGIMEN DE DESARROLLO, CAPITULO IV - SOBERANÍA ECONOMICA, se establece:

Sección Primera. Sistema Económico y Política Económica. Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Sección Octava. Sistema Financiero Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan

alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312.- Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera. Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

Estas leyes fomentarán el desarrollo del Sector Cooperativo”.

Análisis del contexto político – legal realizado por el Señor Jorge Paspuezán. Gerente de la COAC “Artesanos” Ltda. Taller para la formulación de la Planificación Estratégica 2009 - 2012. 5 y 6 de diciembre del 2008.

Este análisis y la misma percepción fueron manifestados por el Señor Ramil Morocho, Gerente de las COAC

c. CONTEXTO SOCIO - CULTURAL

“Una de las amenazas para la Cooperativa, por la proximidad a la frontera norte, es el posible ingreso de dinero de origen ilícito. La Cooperativa debe prevenir el lavado de activos”

Análisis del contexto socio – cultural realizado por el Señor Ramil Morocho. Gerente de la COAC “San Gabriel” Ltda. Este análisis fue manifestado por el Señor José Espinosa, Gerente COAC “Huayco Pungo” Ltda.

d. CONTEXTO TECNOLÓGICO

Las oportunidades actuales que tienen las Cooperativas respecto a la tecnología son:

- *El Estado Ecuatoriano está desarrollando programas de conectividad a bajo costo en las áreas de influencia de las Cooperativas.*
- *Generación de nuevos servicios tecnológicos que se pueden comprar o arrendar*

Las principales amenazas en este ámbito son:

- *En la Cooperativa se utilizan computadoras sin licenciamiento*
- *El sistema operativo financiero actual (Conexus) es obsoleto*
- *Carencia de sistema de redes y seguridad en la información*

Análisis del contexto socio – cultural realizado por el Señor Ramil Morocho. Gerente de la COAC “San Gabriel” Ltda. Taller para la formulación de la Planificación Estratégica 2009 - 2012. 16 y 17 de octubre del 2008

ANEXO NO. 2
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
EJEMPLO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se describe un ejemplo- extracto sobre el análisis propuesto⁸⁰ : La Cooperativa “ NNN” cuenta con una oficina en el Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

Primer paso) Identificación de la competencia

No.	Entidad	Certificados de aportación	Ahorros	Crédito microempresarial	Crédito de consumo	Crédito de vivienda
1	BANCO PROREDIT		x	x		

Segundo paso) Identificación de los productos y servicios ofertados por la competencia

1. CARACTERÍSTICAS	
NOMBRE DE LA ENTIDAD	 PROREDIT
TIPO (BANCO, COOPERATIVA, FUNDACION)	BANCO
ENTIDAD REGULADORA	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Sra. Mireya Mejía
CARGO	ASESORA DE CREDITO
EMAIL	
PÁGINA WEB	www.bancoprocredit.com.ec
SLOGAN	(POR CADA PRODUCTO)
INICIO DE OPERACIONES	2001
MATRIZ EN	Quito
OFICINAS REGIONALES	Ibarra – Otavalo
COBERTURA EN	Nacional
ATENCIÓN AL PÚBLICO	Otavalo: lunes a viernes 8:30 – 17:00

SERVICIOS FINANCIEROS - COSTOS DE INGRESO Y CERTIFICADOS DE APORTACION

⁸⁰ En el marco de la Tesis y con la colaboración de los equipos de trabajo de las Cooperativas, en el proceso de planificación estratégica se desarrolló el análisis de las siguientes entidades: Bancos Privados (Banco Pichincha-Credifé; Procredit; Banco Solidario), Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS (Tulcán, Atuntaqui, Pablo Muñoz Vega), Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el MIES (Unión El Ejido, Chuchucaquí, Pilahuín Tío, socias de la UCACNOR) y Fundaciones (FODEMI).

(NO APLICA – EN LOS BANCOS Y COOPERATIVAS REGULADAS POR LA SBS, AL CONTRARIO DE LAS COOPERATIVAS REGULADAS POR LA DNC, NO EXISTE LA EXIGENCIA DE INGRESOS MEDIANTE CERTIFICADOS DE APORTACION, QUE DAN A LOS APORTANTES LA CARACTERISTICA DE SOCIOS – DUEÑOS)	
BENEFICIARIOS	
EDAD	
COSTOS DE INGRESO	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN: US\$
	SEGURO DE VIDA: US\$
	TARJETA DE DÉBITO (OPCIONAL): US\$
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: US\$
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN: US\$	
REQUISITOS	

SERVICIOS FINANCIEROS – CREDITO			
NOMBRE DE LA LINEA DE CREDITO	CRÉDITO PARA MICROEMPRESAS		
SLOGAN	"Creyeron en mí cuando más lo necesité"		
BENEFICIARIOS	Propietarios de un negocio estable		
EDAD	18 – 65		
MONTOS Y PLAZOS	Monto máximo: US\$ 100,00, plazo se adapta al flujo de los ingresos y capacidad de pago		
	Monto mínimo: US\$ 20.000,00, plazo se adapta al flujo de los ingresos y capacidad de pago		
FORMA DE PAGO	De acuerdo a flujos de ingresos		
TASA DE INTERÉS	CARTERA MICROEMPRESA	MONTOS	TASA DE INTERÉS NOMINAL
	MICROEMPRESA SIN HIPOTECA	HASTA US\$ 8500,00	30,70%
		MAYOR A US\$ 8500,00	22,92%
	MICROEMPRESA CON HIPOTECA	HASTA US\$ 8500,00	25,00%
		MAYOR A US\$ 8500,00	22,00%
	MICROEMPRESA PREFERENCIAL SIN HIPOTECA	HASTA US\$ 2.000,00	30,70%
		DE US\$ 2.001,00 a US\$ 4.000,00	30,70%
DE US\$ 4.001,00 a US\$ 8.500,00		30,70%	
DE US\$ 8.501,00 a US\$ 20.000,00		22,92%	
TASA DE MORA	10% más a la tasa establecida por el BCE, aplicada a la cuota a partir del primer día de vencimiento		
TRÁMITES DE COBRANZA	Gastos de cobranza: US\$ 0,00		
ENCAJE/FONDO DE GARANTÍA	SIN ENCAJE		
TIEMPO DE ENTREGA DEL CRÉDITO MÁX (DÍAS)	3 DIAS		
GARANTÍA	QUIROGRAFARIAS O HIPOTECARIAS DE ACUERDO AL MONTO		
REQUISITOS	Personas Naturales: Deudor:		
	<ul style="list-style-type: none"> a. Copia de la cédula b. Papeleta de votación c. Copia de servicios básicos d. Tener calificación A o B en el Buró de Crédito 		
	Garante:		

SERVICIOS FINANCIEROS – CREDITO	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Copia de la cédula b. Papeleta de votación c. Copia de servicios básicos d. Tener calificación A o B en el Buró de Crédito
GASTOS ADICIONALES AL CRÉDITO: FONDO DE DESGRAVAMEN, SEGUROS	<ul style="list-style-type: none"> 1. Seguro de desgravamen: obligatorio para clientes con deuda consolidada mayor a US\$ 10.000,00. Costo: 0,3492% anual sobre saldos. Frecuencia: mensual 2. Seguro para la garantía: obligatorio para clientes con deuda consolidada mayor a US\$ 50.000,00. Costo: cliente pacta con la compañía. Frecuencia: mensual

SERVICIOS FINANCIEROS – DEPOSITOS (A LA VISTA – A PLAZO FIJO - INFANTIL)		
NOMBRE DE LA LINEA DE DEPOSITO	CUENTA DE AHORRO A LA VISTA	
SLOGAN	"ESTAMOS MEJOR PREPARADOS PORQUE AHORRAMOS"	
BENEFICIOS	" Puedes guardar tu dinero con la seguridad que te ofrece Banco ProCredit que es parte del grupo internacional de Bancos ProCredit"	
EDAD	18-65	
MONTO MÍNIMO PARA APERTURA	US\$ 1,00	
MONTO MÍNIMO PARA DEPOSITO	US\$ 1,00	
TASA DE INTERES AHORRO TRADICIONAL - ANUAL	2%	
TASA DE INTERES PREMIUM – ANUAL	US\$ 20.000- US\$ 99.000	3,00%
	US\$ 100.000- US\$ 249.999,99	3,50%
	US\$ 250.000,00 EN ADELANTE	4,00%
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Cédula de Identidad o pasaporte (original y copia) b. Certificado de votación actualizado (original y copia) c. Comprobante de pago de servicio básico o impuesto predial (original y copia) 	
OTROS COSTOS	EMISIÓN LIBRETA INICIAL	
	PÉRDIDA DE LIBRETAS: US\$ 1,00	
	SEGURO DE VIDA Y MÉDICO	
	REPOSICIÓN DE LIBRETA	

SERVICIOS FINANCIEROS – DEPOSITOS (A LA VISTA – A PLAZO FIJO - INFANTIL)	
NOMBRE DE LA LINEA DE DEPOSITO	CUENTA DE AHORRO INFANTIL – PROCHICOS
SLOGAN	"PREPÁRALOS PARA UN FUTURO CON RESPONSABILIDAD"
BENEFICIOS	"Abre tu cuentita con lo que tú quieras porque no tenemos monto mínimo de apertura. Ahorra más platita porque no cobramos costos de mantenimiento y te pagamos un dinero adicional por guardarlo con nosotros. Este se llama intereses Siéntete tranquilo porque cuentan con un seguro gratuito de gastos médicos por accidente (aplican condiciones)".
EDAD	Sin límite
MONTO MÍNIMO PARA APERTURA	0-17
TASA DE INTERES AHORRO INFANTIL - ANUAL	2%
REQUISITOS	Cédula de identidad o pasaporte de tu representante legal(original y copia) Partida de nacimiento o cédula de identidad del menor titular de la cuenta (original y copia) Certificado de votación actualizado de tu papi, mami o tu representante legal (original y copia)

SERVICIOS FINANCIEROS – DEPOSITOS (A LA VISTA – A PLAZO FIJO - INFANTIL)	
	Comprobante de pago de luz, agua, teléfono o impuesto predial (original y copia)
OTROS COSTOS	EMISIÓN LIBRETA INICIAL
	PÉRDIDA DE LIBRETAS: US\$ 1,00
	SEGURO DE VIDA Y MÉDICO
	REPOSICIÓN DE LIBRETA

OTROS SERVICIOS FINANCIEROS (describir características y monto, a continuación se citan algunos ejemplos)
CERTIFICADO MANEJO DE CUENTA: US\$0
COPIA DE DOCUMENTOS: US\$ 0
CHEQUE CERTIFICADO US\$ 1,00
REFERENCIAS BANCARIAS: US\$ 2,00
COPIA DE DOCUMENTOS: US\$ 0,25 POR CADA HOJA
TRANSFERENCIAS DE CUENTA A CUENTA US\$ 0,0
TRANSFERENCIAS A ENTIDADES LOCALES: US\$ 5,00
GIROS AL EXTERIOR ENVIADOS: entre Bancos PROCREDIT: Entre US\$ 20,00 a US\$ 40,00
TARJETA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS: aún no cuentan con este servicio
TRANSFERENCIAS ENTRE BANCOS NACIONALES: El Banco ProCredit, como institución financiera regulada, forma parte del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) y del Sistema de Pago en Línea (SPL) del Banco Central del Ecuador, por ello, brinda a sus clientes la posibilidad de enviar o recibir transferencias a sus cuentas desde cualquier institución financiera.
TRANSFERENCIAS DE LA RED PROCREDIT: El Banco ProCredit brinda el servicio de transferencias desde sus cuentas, sin costo alguno para el cliente de la Red ProCredit en Latinoamérica como: El Salvador, Nicaragua, Bolivia y próximamente Colombia, Honduras y México. Las transferencias para envío de dinero se realizan entre cuentas (ahorro o corriente) de los Bancos ProCredit, a solicitud del cliente y con débito automático de su cuenta.
TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES: El Banco ProCredit brinda a sus clientes el servicio de transferencias a través del Swift como un mecanismo seguro y rápido. El proceso inicia con la petición del cliente para el traslado de fondos a otra institución financiera, ya sea nacional o internacional, y finaliza con el envío del mensaje vía Swift y la correspondiente transacción.
INTEGRACIÓN REMESAS ECUADOR ESPAÑA: El Banco ProCredit se une a la red de instituciones financieras que brindan a sus clientes de cuentas la posibilidad de recibir transferencias desde España, a costos bajos, a través de la integración entre el Banco Central y la Caixa de España.
REMESAS A TRAVÉS DE WESTERN UNION: El Banco ProCredit, en convenio con Western Union, brinda el servicio de envío y pago de remesas a través de toda su red a nivel mundial, tanto para clientes como para público en general.
ACREDITACIÓN AL IESS: para facilidad de nuestros clientes Banco ProCredit ha firmado un convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para recibir en sus cuentas de ahorro o corriente la acreditación por concepto de: FONDOS DE PAGOS DE RESERVA, PAGO PENSIONES JUBILADOS, CRÉDITOS QUIROGRAFARIOS
COBRO DE SERVICIOS: Banco ProCredit cuenta con convenios con Andinatel, PORTA, Empresa Eléctrica de Otalavo e , Ibarra y próximamente en las otras ciudades donde tenemos presencia, para realizar cómodamente el pago de sus servicios básicos, con los costos más bajos del mercado. Pago Empresa Eléctrica: US\$ 0,20; Porta Celular: US\$ 0,4; Andinatel: US\$ 0,25

1. PUBLICIDAD (La entidad publicita sus servicios a través de):
PROCREDIT carece de publicidad por medios masivos, su estrategia publicitaria se fundamenta en el capital relacional que obtiene a través de las siguientes estrategias:
“Cafecito de la Tarde” – Los Gerentes o Responsables de Agencias se reúnen una vez por semana con presidentes/líderes de asociaciones, barrios, comunidades, el objetivo de esta reunión es presentar los principales productos y servicios del Banco y obtener información sobre las características de la potencial demanda. El Banco entrega regalos a los participantes y generalmente el resultado de la reunión es pactar visitas promocionales a los miembros de las organizaciones.
BANCO VECINO: Se organizan mingas con las comunidades/ barrios conjuntamente con los vecinos, el Banco aporta con los insumos (pintura y otros materiales). "El empleado trabaja con las personas en diferentes actividades, pintando las canchas, arreglo de la Iglesia, de la Escuela, se aprovecha la cultura de minga existente en el país". También entrega insumos en el que consta el logo de la institución: basureros para los parques por ejemplo.
RINCON INFANTIL: Procredit es un banco que trabaja principalmente con el sector microempresarial, las mujeres que se dedican a vender en los mercados , recorriendo las calles o negocios establecidos en locales,

1. PUBLICIDAD (La entidad publicita sus servicios a través de):

generalmente tienen a sus hijos con ellas y cuando hacen trámites los/as niños/as las acompañan. Para garantizar su comodidad el Banco creó un espacio infantil con mesas, sillas, cuadernos para colorear. Así de paso se publicita el ahorro infantil. El tema es que los servicios financieros son generacionales, los niños serán nuestros próximos clientes. También se fomenta el ahorro infantil a través de actividades como el llenado de álbumes de cromos, la campaña es, por cada US\$ 5,00 de ahorro se les entrega un sobre, se organizan días de intercambio de cromos repetidos entre los niños ahorristas

Otro medio publicitario es la página WEB www.bancoprocredit.com.ec

DATOS GENERALES

"Banco ProCredit, fue establecido en Ecuador, en octubre del año 2001..Es un banco moderno, orientado al desarrollo y abierto a los estratos sociales desatendidos por la banca tradicional. Nuestro equipo humano se caracteriza por su actitud positiva ante el trabajo, su ética y motivación profesional. Nuestros accionistas, son sólidas y prestigiosas instituciones internacionales que buscan obtener una rentabilidad sostenible de su inversión, pero no están interesados de manera prioritaria en maximizar los beneficios a corto plazo. Accionistas: PROCREDIT - HOLDING (ALEMANIA) 85,27%; STICHTING-DOEN (HOLANDA) 14,73%. Banco ProCredit es un banco orientado al desarrollo de los países en que operamos que ofrece servicios financieros integrales. Ofrecemos un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. En nuestras operaciones de crédito nos orientamos principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas porque estamos convencidos de que éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a las economías en las que operan".

VALORES:

- Transparencia interna y externa
- Cultura de comunicación
- Responsabilidad social y tolerancia
- Orientación al servicio
- Stándares profesionales
- Compromiso personal

OPORTUNIDADES- AMENAZAS

AMENAZAS

Cambios en las políticas gubernamentales respecto a la industria microfinanciera

OPORTUNIDADES

En el mercado nacional no existen otras entidades que apliquen herramientas metodológicas similares en el tema microcrediticio

FORTALEZAS – DEBILIDADES

FORTALEZAS

Fuerte acogida del Banco en 6 años de funcionamiento
Agilidad en la entrega de los servicios
Identificación del personal con la Institución
Calificación de riesgo a diciembre 2007 AA+ por Bank Watch Ratings

DEBILIDADES

No tiene cajeros automáticos a nivel nacional (que se van a colocar próximamente)

Fuente: Entrevistas al personal del Banco Procredit

Página web: www.bancoprocredit.com.ec. Ibarra, última actualización agosto 2009

Elaboración: Los autores

Tercer paso) Consolidación de la información relevante para la Cooperativa y comparación con las entidades de la competencia. Obtención de conclusiones a manera de fortalezas, amenazas, debilidades, u oportunidades

1. SERVICIOS FINANCIEROS - CERTIFICADOS DE APORTACIÓN - COSTOS DE INGRESO			
VARIABLES	COOPERATIVA "nnn"	PROCREDIT	OBSERVACION
BENEFICIARIOS	Personas naturales o jurídicas que realicen actividades económicas lícitas, principalmente el sector indígena del Cantón Otavalo	Dotación de servicios principalmente a las micro, pequeñas y medianas	
EDAD	El requisito para que las personas puedan ser socias de la COAC "NNN", en referencia a la edad, es tener de 21 a 59 años (Consta en los reglamentos). Sin embargo existen excepciones que dependen de la solvencia económica del aspirante. La Cooperativa no cuenta con el servicio ahorro infantil	18 a 65, En cuanto al ahorro infantil pueden ingresar clientes desde 0 a 17 años	" Generalmente el rango de edad establecido para el otorgamiento de servicios es de 18 a 65 años, la Cooperativa puede rever las disposiciones establecidas pues existe un número creciente de posibles usuarios del sector indígena que con 16 años ya demuestran tener capacidad de pago".
RUBROS POR INGRESO			
CERTIFICADO DE APORTACION	Us\$ 10,00	No aplica – en los Bancos y Cooperativas reguladas por la SBS, al contrario de las COAC reguladas por la DNC, no existe la exigencia de ingreso mediante certificados de aportación	"La COAC debe tender a minimizar los costos de ingreso, pues los Bancos no los tienen, en el PROCREDIT incluso se apertura la libreta de ahorros con \$ 1,00"
AHORRO INICIAL OBLIGATORIO	Us\$ 5,00	Us\$ 0,00	
GASTOS DE ADMINISTRACION	Us\$ 15,00	Us\$ 0,00	
REQUISITOS	2 fotos 1 copia de la cédula Papeleta de votación	----	
2. SERVICIOS FINANCIEROS - LÍNEA DE CRÉDITO 1			
LÍNEA 1	MICROCRÉDITO	CRÉDITO PARA MICROEMPRESAS	"El monto máximo que otorga la Cooperativa a nuestro segmento, que es el microcrédito de subsistencia y acumulación simple, es el adecuado; sin embargo existen socios que se han acercado a solicitar montos menores por US\$ 100,00 tal como lo hace PROCREDIT"
BENEFICIARIOS	Personas naturales o jurídicas que tengan microempresas.	Propietarios de un negocio estable	
SLOGAN	---	"Creyeron en mí cuando más lo necesité"	
MONTO MÍNIMO	US\$ 300,00	US\$ 100,00	
MONTO MÁXIMO	US\$ 8.000,00	US\$ 20.000,00	
PLAZO MÍNIMO (MESES)	6 meses	Se adapta al flujo de ingresos y capacidad de pago	
PLAZO MÁXIMO (MESES)	60 meses		
FORMA DE PAGO	Mensual	De acuerdo a flujos de ingresos	

TASA DE INTERÉS NOMINAL	26%	Microempresa sin hipoteca: Hasta US\$ 8.500,00: 30,70% Mayor a US\$ 8.500,00: 22.90% Microempresa con hipoteca: Hasta US\$ 8.500,00: 25,00% Mayor a US\$ 8.500,00: 22.00%	<i>“ La tasa de interés de la Cooperativa es una de las mejores en el mercado”</i>
TASA DE MORA	10% más a la tasa establecida por el BCE, aplicada a la cuota. Se aplica después de 6 días del vencimiento.	10% más a la tasa establecida por el BCE, aplicada a la cuota a partir del primer día de vencimiento	<i>“ La COAC no realiza cobranza preventiva, es decir no se les llama a las personas socias para recordarles los pagos, tampoco se cobra mora desde el primer día de vencimiento sino al sexto día, con el fin de no molestar a las personas socias; sin embargo el nivel de morosidad es cada vez mayor”</i>
TRÁMITES DE COBRANZA	A PARTIR DE LOS 30 DÍAS SE COBRA UN PORCENTAJE DEPENDIENDO DE LOS DÍAS DE MORA	Gastos de cobranza: US\$ 0,00	<i>“ La mayor parte de instituciones está eliminando el encaje u ahorro obligatorio”</i>
ENCAJE/FONDO DE GARANTÍA	20*1	Us\$ 0,00	<i>“ La COAC tiene como fortaleza la oportunidad en la entrega de los créditos”</i>
TIEMPO DE ENTREGA DEL CRÉDITO MÁX (DÍAS)	4	3	<i>“ Nuestras personas socias estás de acuerdo con las garantías solicitadas”</i>
GARANTÍAS	Crédito sobre firmas: un garante: Hasta us\$ 3.000,00 , 2 garantes hasta us\$ 5.000,00. Más de us\$ 5.000,00: crédito hipotecario	Quirografarias o hipotecarias de acuerdo al monto	
REQUISITOS/ DOCUMENTACION	<p>Personas Naturales: Deudor:</p> <ol style="list-style-type: none"> Calificación en el buró de crédito: "A" Socio activo mínimo 15 días Copia de la cédula a color Papeleta de votación Copia de servicios básicos: luz, agua o teléfono Copia de la escritura o certificados de ingreso <p>Garante:</p> <ol style="list-style-type: none"> Calificación en el buró de crédito: "A" Copia de la cédula a color Papeleta de votación Copia de servicios básicos: luz, agua o teléfono Certificado de ingresos Si el deudor no tiene casa propia debe tenerla el garante (predio) <p>Personas jurídicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombramiento de la directiva – ‘Personería jurídica – Certificado de no adeudar impuestos- Carta de aprobación de la asamblea con la solicitud de crédito 	<p>Personas Naturales: Deudor:</p> <ol style="list-style-type: none"> Copia de la cédula Papeleta de votación Copia de servicios básicos Tener calificación A o B en el Buró de Crédito <p>Garante:</p> <ol style="list-style-type: none"> Copia de la cédula Papeleta de votación Copia de servicios básicos Tener calificación A o B en el Buró de Crédito <p>Se adicionan requisitos de acuerdo al monto</p>	<i>“ Hemos logrado que el socio tenga disciplina en la entrega de los documentos , que para nosotros son las adecuados para levantar un perfil real del solicitante”</i>

	e. Convenios: aval de la institución y se entrega el crédito a las personas naturales con los requisitos anteriormente citados		
VALORES ASOCIADOS AL CRÉDITO FONDO DESGRAVAMEN, SEGUROS	FONDO DE DESGRAVAMEN EN CADA CUOTA. 0,0036% del total del crédito mensual. SEGURO DE SALUD Y VIDA, con la aportación de US\$ 1,00 mensual la persona socia accede a servicios de salud y mortuoria, que cubre el fondo para seguros "UCACVIDA" de UCACNOR	Seguro de desgravamen: obligatorio para clientes con deuda consolidada mayor a US\$ 10.000,00. Costo: 0,3492% anual sobre saldos. Frecuencia: mensual Seguro para la garantía: obligatorio para clientes con deuda consolidada mayor a US\$ 50.000,00. Costo: cliente pacta con la compañía. Frecuencia: mensual	"Una de las mayores debilidades de la Cooperativa es que el FONDO DE SALUD y VIDA no se publicita lo suficiente, las personas socias desconocen cómo funciona un seguro de médico y de vida"
4. SERVICIOS FINANCIEROS - CAPTACIONES. AHORRO A LA VISTA			
AHORRO A LA VISTA	CUENTA DE AHORRO A LA VISTA	CUENTA DE AHORRO A LA VISTA	
SLOGAN	----	"ESTAMOS MEJOR PREPARADOS PORQUE AHORRAMOS"	
MONTO MÍNIMO DE APERTURA	CON LA APERTURA DE LA CUENTA: US\$ 5,00	US\$ 1,00	
MONTO MÍNIMO DE DEPOSITO	US\$ 0,50 - (CADA PAGO DEL CRÉDITO SE PIDE QUE AHORREN US\$ 5,00)	US\$ 1,00	"La Cooperativa esperaba que el socio que tiene crédito ahorre cada mes mínimo US\$ 5,00 en la cancelación de cada cuota, sin embargo las personas socias solo pagan la cuota, pese al compromiso. Existen problemas en el sistema no es posible identificar automáticamente a los socios que se comprometieron a realizar este tipo de depósitos"
TASA DE INTERÉS MÁXIMA LEGAL	3% anual independientemente del monto	Ahorro tradicional: 2%, Ahorro Premium: US\$ 20.000- US\$ 99.000: 3,00% US\$ 100.000- US\$ 249.999,99: 3,50%, US\$ 250.000,00 EN ADELANTE: 4%	"La tasa de interés de la Cooperativa es una de las mejores en el mercado" independientemente del monto se cancela el 3% anual, por ejemplo, por US\$ 100,00 se cancela US\$ 3,00, en un Banco se descontaría por mantenimiento de cuenta con este monto", pero falta publicidad
REQUISITOS	2 fotos 1 copia de la cédula Papeleta de votación	a. Cédula de Identidad o pasaporte (original y copia) b. Certificado de votación actualizado (original y copia) Comprobante de pago de servicio básico o impuesto predial (original y copia)	
COSTOS ASOCIADOS AL AHORRO - CAMBIO DE CARTOLA	US\$ 2,00	US\$ 1,00	
COSTOS ASOCIADOS AL			

AHORRO – CERTIFICADOS			
6. OTROS SERVICIOS FINANCIEROS			
CHEQUE CERTIFICADO	Las COAC reguladas por la DNC no están autorizadas para emitir cuentas corrientes o productos relacionados	CHEQUE CERTIFICADO US\$ 1,00	
REFERENCIAS BANCARIAS: /certificados	US\$ 2,00	US\$ 2,00	
COPIA DE DOCUMENTOS	US\$ 0,00	US\$ 0,25 POR CADA HOJA	
TRANSFERENCIAS DE CUENTA A CUENTA	No tiene este servicio	US\$ 0,0	
TRANSFERENCIAS A ENTIDADES LOCALES:	No tiene este servicio	US\$ 5,00	
TARJETA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS:	No tiene este servicio	No tiene este servicio , se abrirá próximamente	
TRANSFERENCIAS ENTRE BANCOS NACIONALES	No tiene este servicio	El Banco ProCredit, como institución financiera regulada, forma parte del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) y del Sistema de Pago en Línea (SPL) del Banco Central del Ecuador, por ello, brinda a sus clientes la posibilidad de enviar o recibir transferencias a sus cuentas desde cualquier institución financiera.	<i>“ Actualmente el Estado invita a las COAC reguladas por la DNC a ingresar al SNP y SPL, la Cooperativa no puede ingresar por no cumplir con el requisito de índice de morosidad”</i>
TRANSFERENCIAS DE LA RED PROCREDIT	No tiene este servicio,	El Banco ProCredit brinda el servicio de transferencias desde sus cuentas, sin costo alguno para el cliente de la Red ProCredit en Latinoamérica como: El Salvador, Nicaragua, Bolivia y próximamente Colombia, Honduras y México. Las transferencias para envío de dinero se realizan entre cuentas (ahorro o corriente) de los Bancos ProCredit, a solicitud del cliente y con débito automático de su cuenta.	<i>“ Se espera llegar a Convenios con las socias de la UCACNOR para generar ventanillas compartidas con las COAC socias”</i>
TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES	Convenio con Western Unión para transferencias internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de Swift - Servicio de transferencias desde España, a costos bajos, a través de la integración entre el Banco Central y la Caixa de España. - Convenio con Western Union para transferencias internacionales 	
CONVENIOS	<p>Pago del bono de desarrollo humano</p> <p>Convenio con la Asociación de Profesores del Colegio Técnico Otavalo para desembolso de créditos</p> <p>Convenio con la Asociación de Trabajadores Huayco Pungo para desembolso de créditos</p>	<p>Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para recibir en sus cuentas de ahorro o corriente la acreditación por concepto de: FONDOS DE PAGOS DE RESERVA, PAGO PENSIONES JUBILADOS, CRÉDITOS QUIROGRAFARIOS</p> <p>Banco PROCREDIT cuenta con convenios con Andinatel, PORTA, Empresa Eléctrica de Otavalo e , Ibarra Pago Empresa Eléctrica: US\$ 0,20; Porta Celular: US\$ 0,4; Andinatel: US\$ 0,25</p>	<p><i>“ Existen varias entidades interesadas en hacer Convenios con la Cooperativa para la dotación de créditos”.</i></p> <p><i>“ El Estado entregará créditos a las Cooperativas para beneficiar a nuevos segmentos poblacionales, por ejemplo las familias de los migrantes de las zonas rurales”</i></p>

7. SERVICIOS NO FINANCIEROS: SEÑALAR CON UNA "X" EN EL CASILLERO DE LA ENTIDAD QUE LOS PRESTA			
SERVICIOS NO FINANCIEROS	COOPERATIVA "nnn"	PROCREDIT	OBSERVACIONES
BECAS	X		
SEGUROS	Fondo de Salud y Vida – UCACVIDA – UCACNOR Seguro de desgravamen	Seguro de desgravamen Seguro para la garantía	
PUBLICIDAD	Trípticos Spots publicitarios en las Radios "Satélite" y "Caricia" Página WEB de la UCACNOR	PROCREDIT carece de publicidad por medios masivos, su estrategia publicitaria se fundamenta en el capital relacional que obtiene a través de las siguientes estrategias: "Cafecito de la Tarde" " Banco vecino" " Rincón Infantil" Página WEB Utiliza trípticos y material impreso	<i>" La estrategia de PROCREDIT para publicitar sus servicios es interesante. En las comunidades de Otavalo la minga es una costumbre que también puede aprovechar la Cooperativa para realizar actividades que permitan el acercamiento COAC-socios"</i>
9. FORTALEZAS/DEBILIDADES COMPETENCIA	FORTALEZAS Fuerte acogida del Banco en 6 años de funcionamiento Agilidad en la entrega de los servicios Identificación del personal con la Institución Calificación de riesgo a diciembre 2007 AA+ por Bank Watch Ratings		
	DEBILIDADES No tiene cajeros automáticos a nivel nacional (que se van a colocar próximamente)		
10. OPORTUNIDADES/AMENAZAS COMPETENCIA	OPORTUNIDADES En el mercado nacional no existen otras entidades que apliquen herramientas metodológicas similares en el tema microcrediticio		
	AMENAZAS Cambios en las políticas gubernamentales respecto a la industria microfinanciera		

ANEXO NO. 3
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
ANALISIS DE LOS CONVENIOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS –RELEVANTES ACTUALES Y POTENCIALES
CONVENIOS ACTUALES

No.	ENTIDAD	FECHA DE SUSCRIPCION	PLAZO DEL CONVENIO	OBJETIVOS A CUMPLIR	FECHAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO A LA FECHA
1	RFR	2007	INDEFINIDO	Fortalecimiento y monitoreo. Asistencia técnica para el fortalecimiento institucional		
2	UCACNOR	02/01/2005	INDEFINIDO	Lograr satisfacer necesidades comunes que puedan tener las cooperativas en todos los aspectos a nivel de negociaciones. Próximas actividades: fondo de liquidez para distribuir a sus socias, unidades de asistencia técnica, capacitación e investigación a través del Proyecto BID. Monitoreo de las COAC, calificación		
3	FECOAC	1968	INDEFINIDO	Asistencia técnica y fortalecimiento. Acceder a los servicios de capacitación y servicios de financiamiento y representatividad. Auditorías externas		
4	BID-UCACSUR	2008	JULIO 2010	Desarrollo de la Consultoría de Cuadro de Mando Integral	Febrero 2010	20%
				Desarrollo de la Consultoría de Talento Humano	Abril 2010	5%
5	MIES	jun-07	INDEFINIDO	Pago del Bono de Desarrollo Humano		
6	CFN	2004	INDEFINIDO	Financiamiento: FONLOCAL, Microempresas Rurales, Sistema Nacional de Microfinanzas		
7	EMELNORTE	2006	INDEFINIDO	Pago de planillas (compra de cartera). Posible expansión a oficinas a más de Julio Andrade		
8	HOSPITAL, MUNICIPIO DE MONTÚFAR, MUNICIPIO DE HUACA	2002	INDEFINIDO	Ofrecer servicios financieros. Posible generación de nuevos productos.		
9	COAC NNN	2006	INDEFINIDO	Ventanilla compartida		

CONVENIOS POTENCIALES

No.	ENTIDAD	FECHA POSIBLE DE SUSCRIPCION	PLAZO DEL CONVENIO	OBJETIVO
1	FINANCOOP/BANCO DEL AUSTRO	2009		PROVISIÓN DEL SERVICIO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS
2	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			INGRESO AL SISTEMA NACIONAL DE PAGOS
4	ORGANISMOS INTERNACIONALES			ACCESO A CRÉDITO
5	PROVEEDORES DE INSUMOS			PARA ENTREGAR CRÉDITO EN INSUMOS.
6	CONVENIOS CON ASOCIACIONES PARA NEGOCIOS COMPARTIDOS			ENTREGA DE CAPITAL A RIESGO PARA OBTENCIÓN DE UN EXCEDENTE
7	CONVENIO CON ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE GANADO (PROCANOR)			GENERACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO PREAPROBADAS, CON TRANSFERENCIA A CUENTAS, EVITAR RIESGOS DE BILLETES FALSOS
8	AMPLIAR CONVENIOS CON NUEVAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS			

OBLIGACIONES FINANCIERAS ACTUALES

INSTITUCIÓN	MONTO DE ENDEUDAMIENTO A LA FECHA	FRECUENCIA DE PAGO	FECHA DE CANCELACION
RABOBANK	US\$ 315.000,00	SEMESTRAL INTERESES, ANUAL CAPITAL	JUNIO Y DICIEMBRE, DICIEMBRE 2013
OIKO CREDIT	US\$ 150.000,00	Primer año Capital ANUAL, intereses semestrales A PARTIR DEL AÑO, semestralmente capital e intereses	2012
CFN (fideicomisos):			
CFN – FONLOCAL/PROLOCAL	40.000,00	TRIMESTRAL CAPITAL E INTERES	27-06-2010
CFN – Programa Sistema Nacional de Microfinanzas Pequeños Productores CFN y Microcrédito para Economía Solidaria	46.940,00	TRIMESTRAL CAPITAL E INTERES	04-06-2011
FINANCOOP prestamos de liquidez multiusos	50.000	TRIMESTRAL	17-04-2010

OBLIGACIONES FINANCIERAS POTENCIALES

INSTITUCIÓN	MONTO	FRECUENCIA DE PAGO	FECHA DE CANCELACION
HABITAT	150.000,00	semestral	2011
CFN – BANCO DEL MIGRANTE	100.000,00	anual	2012

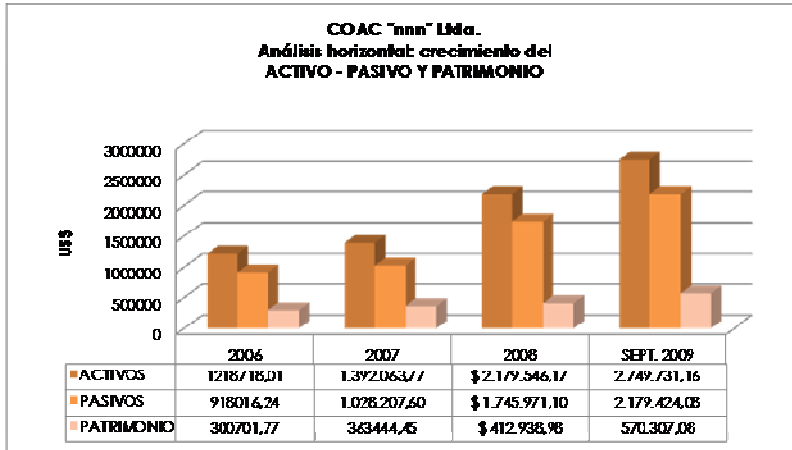
ANEXO NO. 4
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
EJEMPLO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO. INFORMACION GENERAL – ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA ANTERIOR - VIGENTE

La Planificación Estratégica vigente en el período 2005-2009 ha sido cumplida de acuerdo a lo que se describe a continuación:

No.	OBJETIVO	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	O más	OBSERVACIONES
1	Crecer a través de la expansión geográfica de la cooperativa a otro cantón del norte del país												“Se abrió la Agencia en Atuntaqui”
2	Consolidar el crecimiento en la Matriz y sucursales												“ La Matriz se ha consolidado, crece en número de socios como en montos captados y otorgados. En Atuntaqui no se ha crecido al nivel esperado, existe una alta rotación del personal”
3	Ampliar el alcance de la Cooperativa a través de la creación de nuevos productos y servicios												No se ha desarrollado un nuevo producto en el período, ni para crédito ni para ahorros, la Cooperativa sigue trabajando con los productos tradicionales con los que se creó, esto es una debilidad

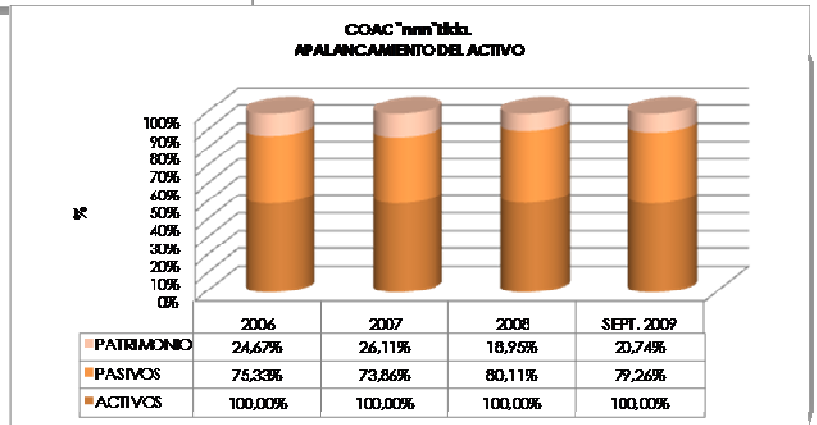
ANEXO NO. 5
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LA EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS CONTABLES E
INDICADORES, DETERMINACION DE TASAS DE CRECIMIENTO Y COMPARACION CON
INDICADORES DE MEJORES PRACTICAS (extracto)

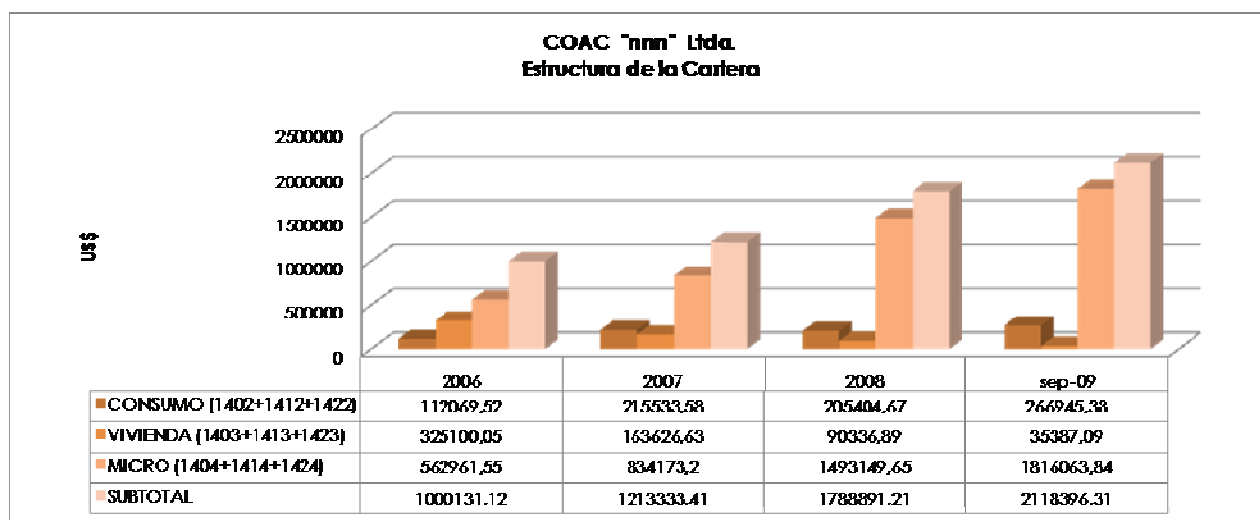
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ NNN”
 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL
 BALANCE GENERAL



- La Cooperativa “nnn” demuestra un crecimiento sostenido de los activos, en promedio del 32% anual en el período. Los pasivos crecen a un ritmo del 34%. El patrimonio, que registra las cuentas de “aportes de socios”, “reservas legales”, “donaciones” y “excedentes netos” tiene un crecimiento del 24%.

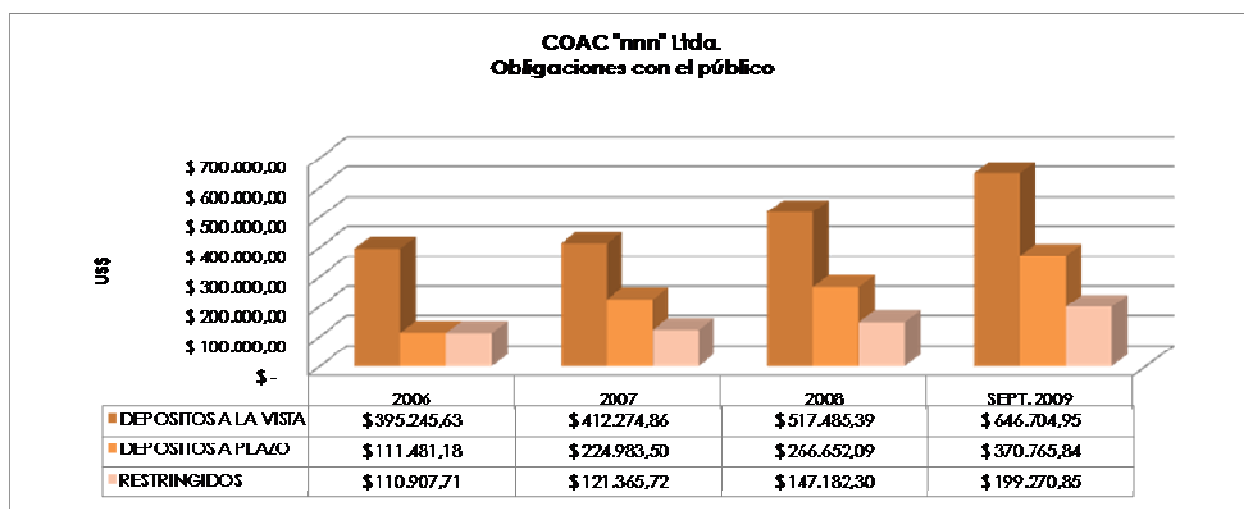
- Para fondar el activo, la Cooperativa utiliza principalmente cuentas del pasivo. El aporte del patrimonio para fondar el activo es de 20,74%. Del total del pasivo, el 60% se financia con obligaciones con el público y el 26% con créditos externos.



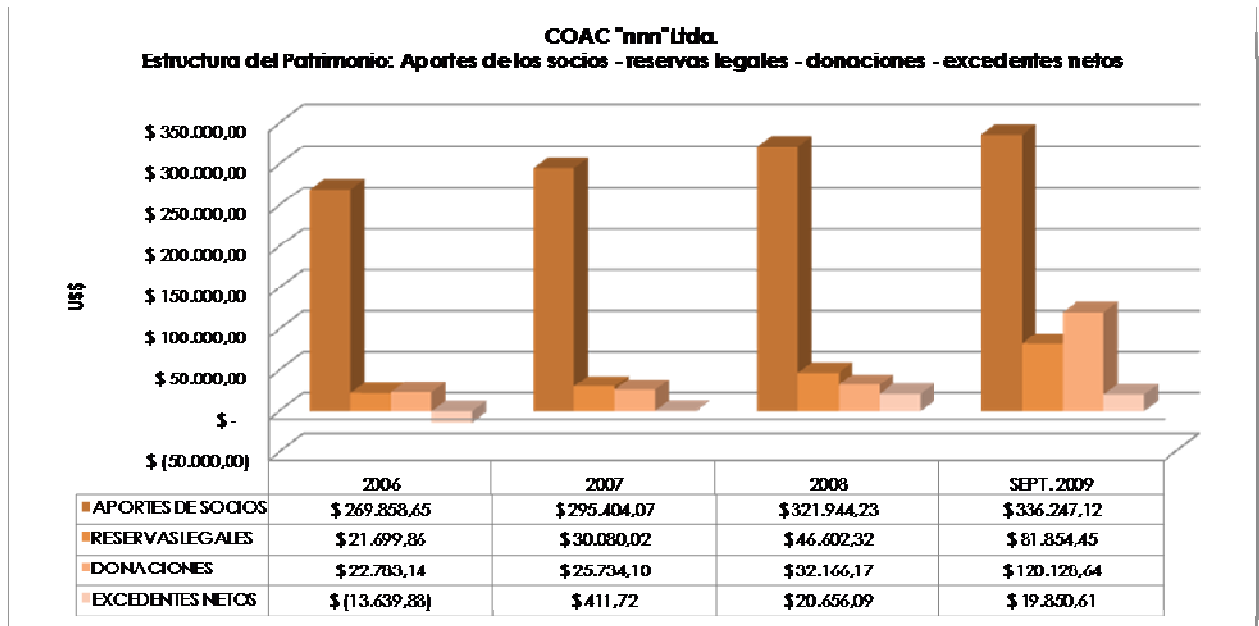


La cartera de la Cooperativa, que se trata de su principal activo productivo, conforma el 78% del total del activo. La cartera de consumo tiene un crecimiento en el período del 39%, la cartera de microempresa del 50% y la cartera de vivienda tiene un decremento del 52%. Como promedio del período la cartera crece en un 29%. Del total de la cartera vencida promedio del período, el 77% corresponde a la cartera microempresarial.

Las obligaciones con el público tienen la siguiente composición como promedio del período: depósitos a la vista (56%), depósitos a plazo (28%) y depósitos restringidos o ahorros obligatorios (16%). Los

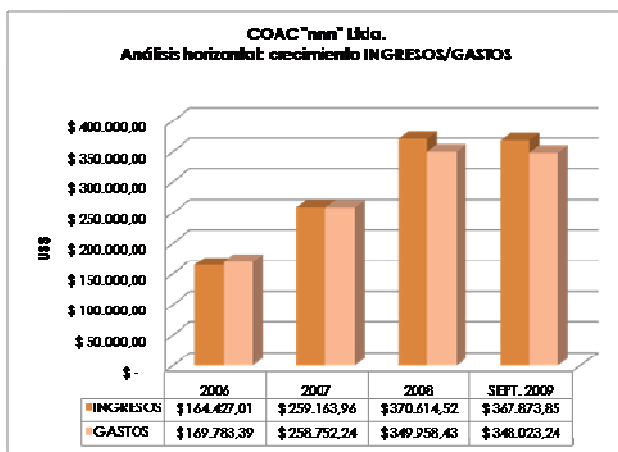


depósitos a la vista crecen a un ritmo del 18% en el período, los depósitos a plazo el 53%, y los depósitos restringidos al 22%. Cabe señalar que los 10 depositantes en depósitos a plazo fijo (que permiten mayor estabilidad a la Cooperativa respecto a los depósitos a la vista) con mayores montos concentran el 56% del total de operaciones de captaciones en esta categoría, evidenciando un riesgo de liquidez en el caso de que los socios con mayores montos decidan retirar su dinero.



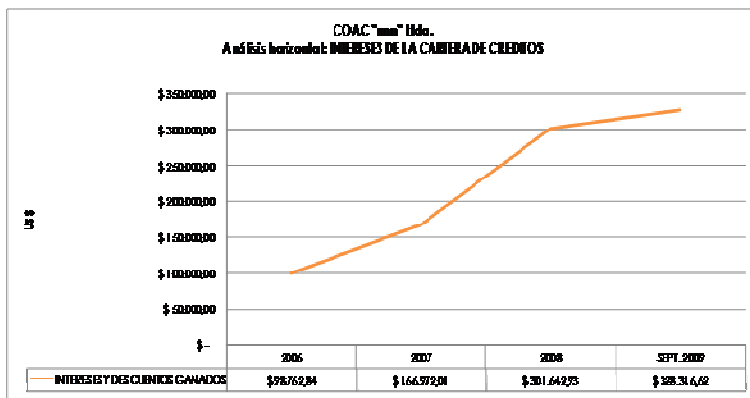
El patrimonio está conformado, como promedio del período por las siguientes cuentas: aportes de los socios (75%), reservas legales (11%), donaciones (12%) y excedentes netos (2%). Los aportes de los socios crecen a un ritmo del 8% en el período, las reservas legales a un ritmo del 56%, las donaciones al 104% y los excedentes netos crecen a un 1603%, registrando una pérdida en el año 2006 por US\$ 13.639,00 y ascendiendo a septiembre del 2009 a US\$ 19.850,00. Un fenómeno generalizado en las Cooperativas es que, por estrategia, no se promueve el incremento de los aportes de los socios, lo cual sería fundamental para el fortalecimiento patrimonial, debido a que la Ley de Cooperativas vigente indica como principio cooperativo la "variabilidad del capital social": los socios pueden retirar el capital aportado en el caso de salir de la Entidad, lo cual convierte a estos fondos en de libre disponibilidad. La Cooperativa tendrá que incrementar el patrimonio a través de otros mecanismos como las donaciones y la capitalización de excedentes.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " NNN" ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS



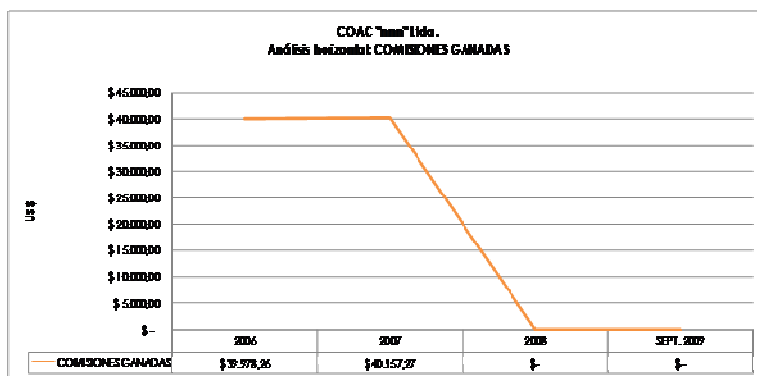
Realizando el análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias, como promedio del período, los ingresos con respecto al total de activos representan el 15,41% y los gastos representan el 14,94%.

Los ingresos han crecido a un ritmo del 33% y los gastos a un ritmo del 29%.

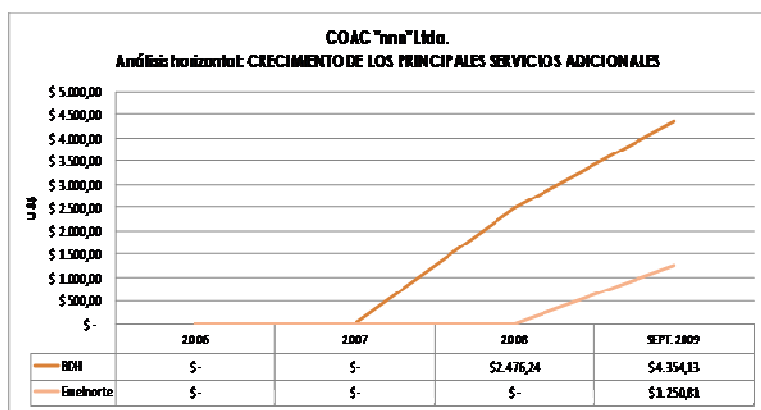


La principal cuenta de Ingresos la representa los intereses en el manejo de los créditos (89.25% respecto al total de los ingresos). Como promedio del período esta cuenta presentó una tasa de crecimiento del 53%.

Es importante señalar que hasta el año 2007 las Entidades Financieras estuvieron facultadas por el Banco Central del Ecuador para cobrar comisiones por los créditos otorgados. Este rubro generó para la Cooperativa, en el período 2006 y 2007, en promedio, el 19% del total de los ingresos.

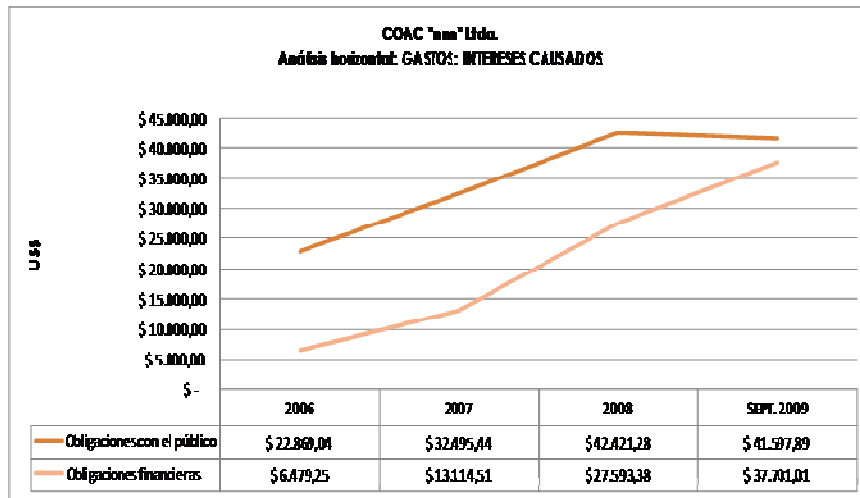
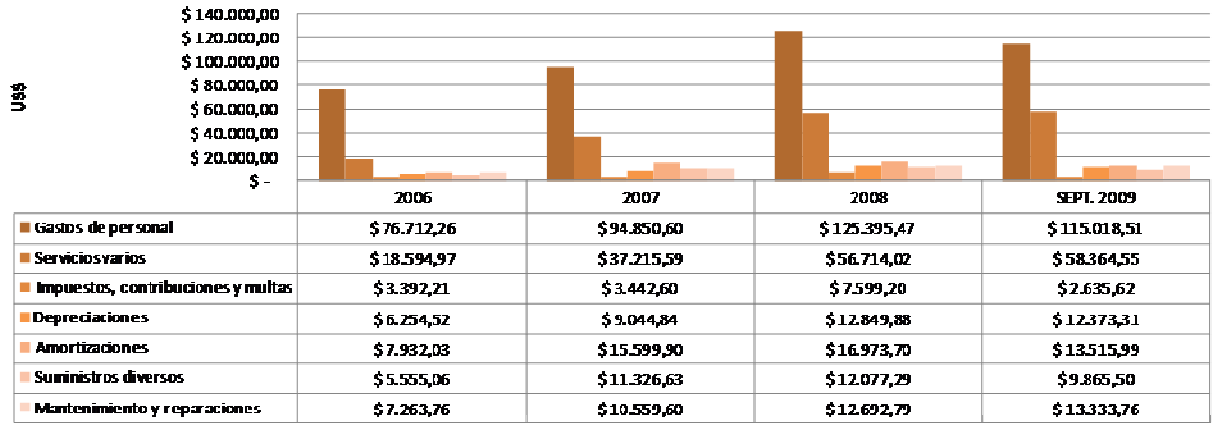


Productos que se incorporaron en el portafolio de la Cooperativa y que han generado ingresos son: el pago del bono de desarrollo humano y el pago de servicio de la luz eléctrica en el Cantón. Aunque no se ha realizado un análisis costo/beneficio del servicio de pago del bono de desarrollo humano, se puede advertir que la Cooperativa incurre en mayores costos, de carácter operativo, que lo que ingresa (0.25 USD por usuario), sin embargo, este producto ha permitido el incremento de la base de socios de la Cooperativa. Otro beneficio es que el Estado canaliza fondos de crédito a las instituciones que participan en el programa. Se debe pensar en la generación de un producto específico para las socias que permita fidelizarlas con la Institución.



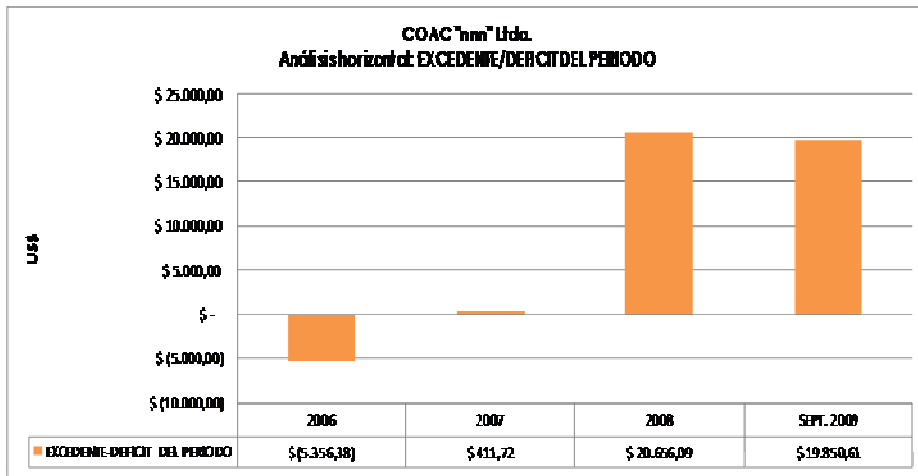
La cuenta principal de los gastos, lo representa los gastos operativos que representan el 10% del total de activos, seguida por la cuenta intereses causados (3% del total de activos). La principal cuenta de gastos operativos la conforma los "gastos del personal", en promedio equivale al 54% del total de gastos, seguida por "gastos varios" con el 21%

COAC "nmn" Ltda.
Análisis horizontal: GASTOS DE OPERACION



En cuanto a la cuenta gastos: Intereses causados, la subcuenta obligaciones con el público ha crecido a un ritmo del 24%, mientras que obligaciones con el público, a un ritmo del 83%.

La tasa de crecimiento de los excedentes generados es del 1602% como promedio del período pasando de una pérdida de US\$ 5356,38 en el 2006 a un excedente del US\$ 19.850,61 en septiembre del 2.009.



En la Asamblea del segundo semestre del año 2009 se decidió capitalizar el 50% de los excedentes, lo restante se destinará a actividades de previsión y ayuda social, por ejemplo la repartición de mochilas con útiles escolares a las madres solteras socias de la Cooperativa.

Análisis de buenas prácticas: “Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado”, realizado por la Unidad de Monitoreo de la RFR, en el marco del Sistema de Apoyo Gerencial – SIAG

	jun-09			
	COAC	COAC' s Pequeñas	COAC' s Total	Buenas prácticas
EFICIENCIA				
Número de IMF' s	1	12	26	
Antigüedad	7	18	19	
Activos	2472230	2521874	22027023	
Pasivos	2018995	2057249	18183574	
Patrimonio	453235	464625	3843450	
Total de cartera bruta	2021810	2026786	15730683	
LIQUIDEZ				
Fondos disponibles/Obligaciones con el público	24,34%	15,92%	15,67%	Entre 15% y 20%
ALCANCE				
Número de clientes activos de crédito	1690	1515	7469	
Número de clientes activos de ahorro	2670	4909	35756	
Puntos de servicio	4	3	6	
Saldo promedio por prestatario	1196	1456	1866	
Saldo promedio por ahorrista	213	191	251	
CARTERA				
Cartera en riesgo > 30 días	2,31%	6,77%	5,84%	<=5%
Tasa de cartera castigada	0%	1,42%	1,36%	<2% en los últimos tres años
Cobertura de cartera en riesgo > 30 días	127,83%	101,66%	198,05%	>=100%
Cartera bruta / activos	81,78%	81,14%	80,93%	Entre 70% y 80%
RENTABILIDAD/SOSTENIBILIDAD				
Sostenibilidad Operacional	102,02%	115,51%	115,25%	>=115%
Sostenibilidad Financiera	99,79%	108,98%	107,14%	>=110%
Retorno sobre activo	0,40%	1,95%	1,77%	> 4% pequeñas
Retorno sobre patrimonio	2,15%	12,27%	9,68%	2,15%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD				
Tasa de eficiencia operativa	15,80%	12,34%	11,40%	SPP<500 es <28% SPP 500 Y 1000 es <22% SPP 1000 Y 2000 es <15% SPP > 2000 es <10%
Cartera bruta por personal	96277	143719	214969	
Clientes de crédito por personal	80	98	121	Individual > 130 Grupos solidarios > 160 Bancos comunales > 200
Cartera bruta por Oficial de Crédito	336968	669612	805803	
Clientes de crédito por Oficial de Crédito	282	444	440	Individual > 300 Grupos solidarios > 350 Bancos comunales > 400
Oficiales de Crédito como % del Personal Total	28,57%	23,81%	28,62%	30%-50%
Ahorros a la Vista por Personal Total	27071	68959	112599	
Ahorristas por Personal Total	127	308	482	
Gastos operacionales como % del total activos	13,56%	10,33%	9,41%	
Gastos personal como % del total activos	6,52%	5,15%	4,78%	
GESTION DE ACTIVOS/PASIVOS				

Rendimiento sobre la cartera	18,87%	17,45%	16,56%	12%-16%
Costo de Fondo	6,00%	5,71%	5,35%	
Apalancamiento (pasivos/patrimonio)	4,45	4,9	4,95	< 4 No regulada

Fuente y elaboración: "Informe de Desempeño Financiero, Social y de Mercado para la Cooperativa nnn", realizado por la Unidad de Monitoreo de la RFR, en el marco del Sistema de Apoyo Gerencial – SIAG. A junio 2009

Principales conclusiones:

- La Cooperativa tiene un período de existencia de 7 años, las COAC pequeñas similares tienen un período en promedio de 12 años y el total del sistema de 26 años
- Los activos, pasivos, patrimonio y cartera son similares al promedio de las COAC pequeñas
- Las principales áreas de mejora que se presentan del análisis de indicadores son:
 - a) El manejo de la liquidez (la Cooperativa registra un indicador del 24,34% cuando las mejores prácticas señalan como óptima una banda entre el 15% y 20%
 - b) Es importante incorporar un mayor número de socios activos de ahorro, el promedio en la Cooperativa es menor que el sistema, sin embargo el saldo promedio por prestatario es mayor que el presentado por el sistema
 - c) Los indicadores de rentabilidad/sostenibilidad (sostenibilidad operacional, sostenibilidad financiera, retorno sobre activo y sobre patrimonio) no cumplen los indicadores de buenas prácticas.
 - d) En el tema de eficiencia y productividad, el número de socios de crédito y de ahorro por personal y por oficial es menor al determinado en las buenas prácticas. Lo mismo sucede en términos de montos, en comparación con las COAC pequeñas y el total del sistema.

En cuanto al costo del fondeo la Cooperativa presenta un índice mayor que el sistema de COAC pequeñas y del total del sistema y presenta un índice mayor en términos de apalancamiento que lo indicado por las buenas prácticas.

ANEXO NO. 6
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA
Y ANALISIS CUANTITATIVO

1. SERVICIOS FINANCIEROS - COSTOS DE INGRESO Y CERTIFICADOS DE APORTACION	
BENEFICIARIOS	Hombres y Mujeres que residan en las zonas urbano marginales y rurales del Cantón Ibarra y de la Parroquia Lita
EDAD	18 a 65
COSTOS DE INGRESO	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN: US\$ 10,00
	SEGURO DE VIDA: US\$ 12,00
	TARJETA DE DÉBITO (OPCIONAL): US\$----
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: US\$ 3,00
	Total: 25
REQUISITOS	Copia de la cédula, papeleta de votación, una foto

2. SERVICIOS FINANCIEROS - CREDITO	
NOMBRE DE LA LINEA DE CREDITO	CREDIAGRO
BENEFICIARIOS	Hombres y Mujeres que residan en las zonas rurales del Cantón Ibarra y de la Parroquia Lita
EDAD	18 a 65
MONTOS Y PLAZOS	100,00 – 300,00 a 5 meses
	300,00 – 1200,00 a 12 meses
FORMA DE PAGO	De acuerdo a la rotación del producto
TASA DE INTERÉS MÁXIMA LEGAL	La establecida por el BCE
TASA DE MORA	10% más a la tasa establecida por el BCE, aplicada a la cuota a partir del primer día de vencimiento
TRÁMITES DE COBRANZA	Gastos de cobranza: US\$ 5,00
ENCAJE/FONDO DE GARANTÍA	SIN ENCAJE
TIEMPO DE ENTREGA DEL CRÉDITO MÁX (DÍAS)	15 DIAS
GARANTÍA	QUIROGRAFARIAS O HIPOTECARIAS DE ACUERDO AL MONTO

3. SERVICIOS FINANCIEROS – DEPOSITOS (A LA VISTA)	
NOMBRE DE LA LINEA DE DEPOSITO	EL CENTAVITO GANADOR
BENEFICIARIOS	Hombres y Mujeres que residan en las zonas rurales del Cantón Ibarra y de la Parroquia Lita
BENEFICIOS	“Co n esta cuenta usted recibirá intereses independientemente del monto diario de ahorro y un seguro de vida y de salud gratuito”
EDAD	18-65
MONTO MÍNIMO PARA APERTURA	US\$ 1,00
MONTO MÍNIMO POR DEPÓSITO	US\$ 0,50
TASA DE INTERÉS MÁXIMA LEGAL	HASTA US\$ 500,,00 1%
	DE US\$ 500,00 en adelante 3%
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Cédula de Identidad (original y copia) b. Certificado de votación actualizado (original y copia) c. Comprobante de pago de servicio básico o impuesto predial (original y copia)
OTROS COSTOS	PÉRDIDA DE LIBRETAS US\$ 1,00

4. SERVICIOS NO FINANCIEROS (describir características y monto, a continuación se citan algunos ejemplos)	
PROGRAMA DE SEGURO DE VIDA Y MÉDICO - UCACVIDA	Gratuito, se otorga al aperturar libretas de ahorro. La Cooperativa absorbe 12US\$ anuales por socio

5. OTROS SERVICIOS FINANCIEROS (describir características y monto, a continuación se citan algunos ejemplos)	
PAGO DEL AGUA POTABLE EN IBARRA	Us\$ 0,25

1) ANALISIS CUANTITATIVO

EVOLUCIÓN NO. DE SOCIOS POR OFICINA

SOCIOS - MATRIZ	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP-2009
Activos	300	460	698	965
Inactivos		209	362	468
Total	300	669	1060	1433

Tasa de crecimiento del período: 72%

SOCIOS - LITA	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP-2009
Activos			325	685
Inactivos			69	125
Total			394	810

Tasa de crecimiento del período: 106%

SOCIOS - TOTAL	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
Activos	300	460	1023	1650
Inactivos	0	209	431	593
Total	300	669	1454	2243

Tasa de crecimiento del período: 98%

CRÉDITO OTORGADO POR OFICINA Y POR LINEA

MATRIZ - CREDIAGRO	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP-2009
Número de atendidos	270	414	628	869
Monto	130000	200000	280000	434250
Índice de mora promedio anual	2%	3%	3%	6%

Tasa de crecimiento del período

Número de atendidos	48%
Monto	50%

Observación: la tasa de mora se incrementa debido a que el sector agrícola en la zona este de Ibarra se afectó por la falta de agua, desde inicios del 2009. Se espera que esta situación cambie por la intervención municipal que está construyendo un canal de riego

LITA - CREDIAGRO	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP-2009
Número de atendidos	0	0	276	582
Monto	0	0	331500	602541
Índice de mora promedio anual			2%	4%

Tasa de crecimiento del periodo

Número de atendidos	111%
Monto	82%

TOTAL - CREDIAGRO	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
Número de atendidos	270	414	904	1451
Monto	130000	200000	611500	1036791
Índice de mora promedio anual	2%	3%	3%	5%

Tasa de crecimiento del periodo

Número de atendidos	77%
Monto	110%

CAPTACIONES POR OFICINA Y POR LINEA

MATRIZ - EL CENTAVITO GANADOR	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
SOCIOS	285	437	663	917
MONTO	34200	46440	77970	96236

Tasa de crecimiento del periodo

SOCIOS	48%
MONTO	42%

LITA - EL CENTAVITO GANADOR	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
SOCIOS	0	0	262	553
MONTO	0	0	78731	135941

Tasa de crecimiento del periodo

SOCIOS	111%
MONTO	73%

TOTAL - EL CENTAVITO GANADOR	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
SOCIOS	285	437	926	1470
MONTO	34200	46440	156701,25	232177

Tasa de crecimiento del periodo

SOCIOS	75%
MONTO	110%

OTROS SERVICIOS FINANCIEROS – CANCELACION DEL AGUA POTABLE

MATRIZ - IBARRA	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	SEP - 2009
SOCIOS	180	276	396	450
MONTO	45	69	99	112,5

Tasa de crecimiento del periodo

SOCIOS	37%
MONTO	37%

SERVICIOS NO FINANCIEROS – PROGRAMA DE SEGURO DE VIDA Y MEDICO

PROGRAMA DE SEGURO DE VIDA Y MEDICO	PROMEDIOS			
	2006	2007	2008	sep-09
SOCIOS	285	437	926	1470
MONTO	3420	5244	11106	17639

Tasa de crecimiento del periodo

SOCIOS	75%
MONTO	75%

DIEZ MAYORES DEUDORES CONCENTRAN

10 MAYORES DEUDORES CONCENTRAN A LA FECHA

MONTO: US\$ 72.575,37	TOTAL CARTERA: US\$ 1.036.791	% DEL TOTAL 7%
-----------------------	-------------------------------	----------------

DIEZ MAYORES DEPOSITANTES CONCENTRAN

10 MAYORES DEUDORES CONCENTRAN A LA FECHA

MONTO: US\$ 139.306,20	TOTAL DEPOSITOS: US\$ 232.177	% DEL TOTAL 60%
------------------------	-------------------------------	-----------------

Observación: la Cooperativa tiene problemas de captaciones, los 10 mayores deudores concentran el 60% de la cartera, que cual provocará problemas de liquidez si retiran sus depósitos.

ANEXO NO. 7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

1. ANTECEDENTES

La Planificación Estratégica de la COAC “NNN” es una de las actividades contempladas en el desarrollo de la Tesis titulada “Propuesta de una metodología de implantación de un Sistema de Gestión basado en Procesos para las COAC reguladas por la DNC agrupadas en Uniones Cooperativas. Caso de estudio: UCACNOR”. La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “NNN” Ltda. desarrollará su Planificación Estratégica los días 4 y 5 de diciembre del 2008. Una de las “entradas” de información para realizar la Planificación Estratégica es la determinación de los requerimientos de la demanda actual. Con este fin, en el mes de julio del 2008, se aplicó una encuesta a 159 personas socias de la COAC “NNN”.

2. OBJETIVO

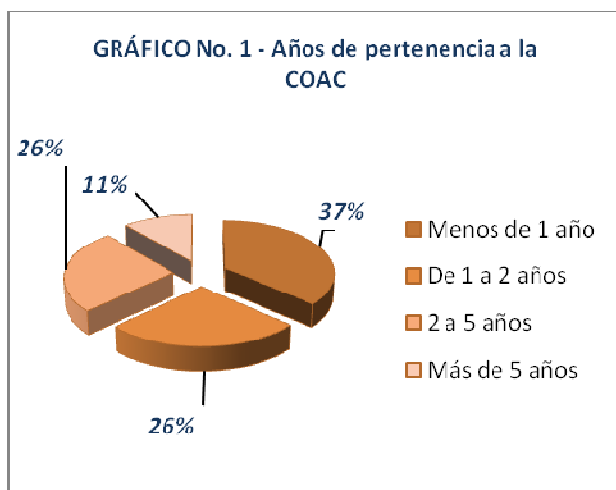
Obtener información sobre el perfil de las personas socias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NNN” y sus requerimientos, para determinar las oportunidades de mejora en referencia a los procesos y servicios de la Cooperativa y generar un plan de capacitación alineado a las necesidades específicas de las personas socias.

3. RESULTADOS CONSOLIDADOS

Ha continuación se presentan los resultados obtenidos:

3.1 PERFIL DE LAS PERSONAS SOCIAS

3.1.1 Período de pertenencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito



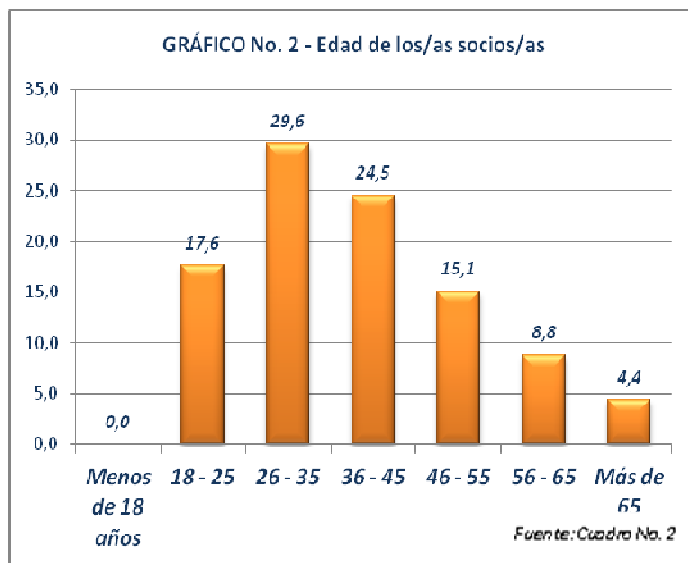
Los porcentajes representativos respecto al período de pertenencia de las personas socias a la COAC “NNN” Ltda., son: menos de un año (37%); entre 1 a 2 años (26,4%); ambos porcentajes suman el 62,9% del total de encuestados.

Pueden ser socios de la Cooperativa personas naturales (mayores y menores de edad) y personas jurídicas. Para ser socia/o de la COAC se requiere la siguiente documentación:

Personas Naturales: 2 copias de la cédula; 1 copia de la papeleta de votación; 1 fotografía tamaño carné. Menores de edad: el representante legal presenta los requisitos anteriores expuestos y el documento original de

la partida de nacimiento. Personas Jurídicas: los representantes de la persona jurídica presentarán los mismos documentos que las personas naturales para convertirse en socios/as

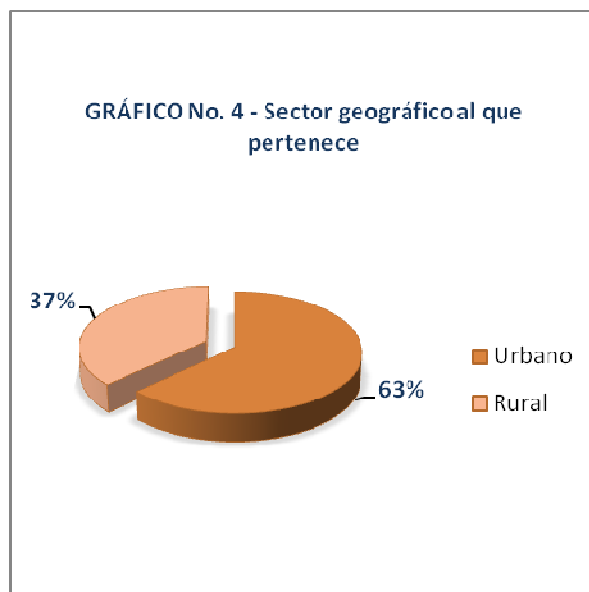
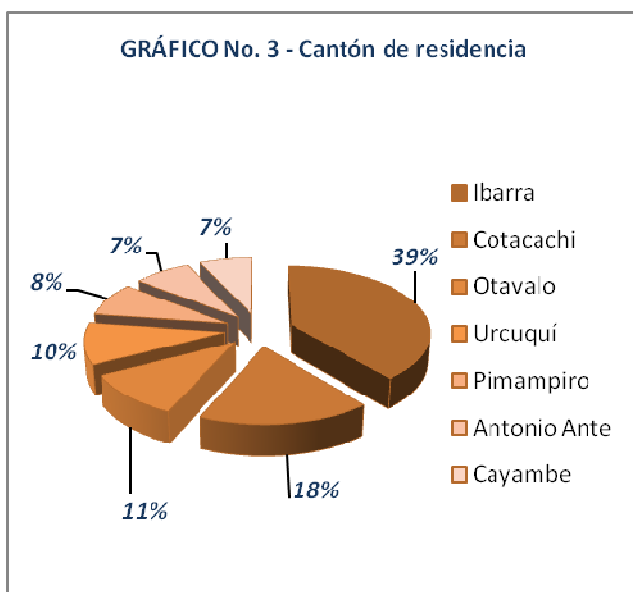
3.1.2 Edad



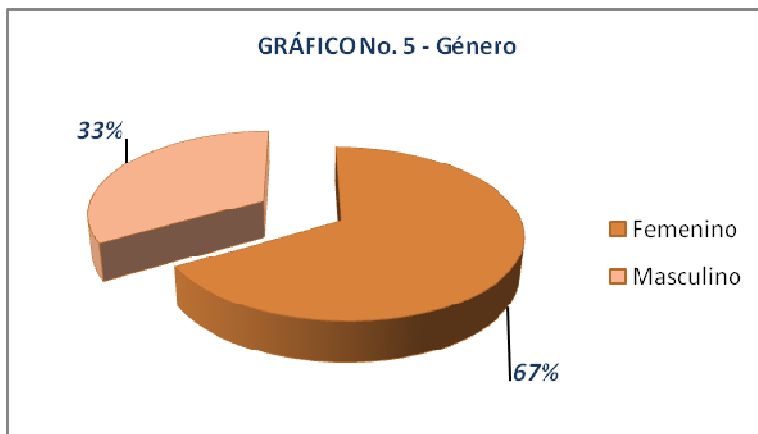
El requisito para que las personas puedan ser socias de la COAC “NNN”, en referencia a la edad, es tener más de 18 años.

El 72% de las personas socias tienen entre 18 a 45 años.

3.1.3 Cantón de residencia y sector geográfico



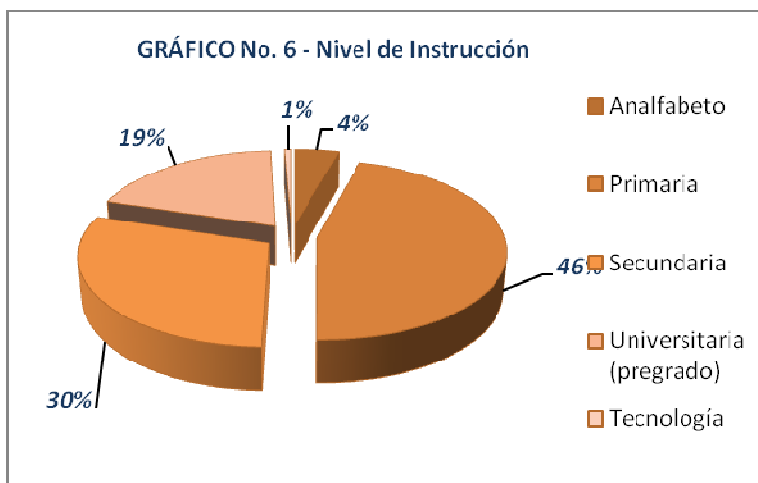
El 39% de las personas encuestadas residen en la ciudad de Ibarra. En esta ciudad se encuentra domiciliada la COAC “NNN”. El 17,6% se domicilia en Cotacachi. Entre las dos ciudades se ubica el 56,6% del total de las personas encuestadas. En las ciudades señaladas reside el 56,6% del total de personas encuestadas. El 63% de las personas encuestadas reside en la zona urbana.



3.1.4 Género

La mayor parte de personas encuestadas son mujeres (67%). La Cooperativa “NNN” no tiene una política de servicio exclusiva para las personas socias respecto al género.

3.1.5 Nivel de Instrucción



Tal como puede observarse en el Gráfico No. 6, la mayoría de encuestados (76%) tiene instrucción primaria y secundaria. Es interesante distinguir las diferencias educacionales por género. Tal como puede observarse en el Cuadro No. 1, del total de personas encuestadas que son analfabetas, el 86% son mujeres. De quienes tienen instrucción primaria, el 67,12% corresponde al género femenino y el 32,38% al masculino. En cuanto a la instrucción secundaria, las diferencias son significativas: el 70% de las personas encuestadas

que han estudiado la secundaria son mujeres, el 30% hombres. El 20% de las personas encuestadas ha culminado la instrucción universitaria a nivel de pregrado. De este porcentaje, el 58% corresponde al género femenino.

Cuadro No. 1
Cooperativa “NNN” – Nivel de Instrucción y género

Nivel de instrucción	Género				Total
	Femenino	Percent	Masculino	Percent	
Analfabeto	6	85,71	1	14,29	7
Primaria	49	67,12	24	32,88	73
Secundaria	33	70,21	14	29,79	47
Universitaria (pregrado)	18	58,06	13	41,94	31
Tecnología	0	0,00	1	100,00	1
	106	66,67	53	33,33	159

3.1.6 Categoría ocupacional

Se consultó la categoría ocupacional (significa la “relación de dependencia en la que una persona ejerce su trabajo”⁸¹) a la que pertenecen los encuestados, las respuestas se dividen en:

Microempresario:

Personas que conforman microempresas, entendidas como “unidades económicas operadas por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que tiene las siguientes características:

- a) Realizan actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones -textil, cuero y calzado, electrónico -radio y TV-, gráfico, químico-plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, transporte, restaurantes, hotelería y turismo ecológicos, cuidado de carreteras y otros afines.
- b) Actividades de autoempleo que tengan hasta 10 colaboradores
- c) Actividades con un capital de trabajo hasta veinte mil dólares (US\$ 20.000), que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo”⁸²

Asalariados:

Se trata de “empleados/obreros de gobierno y privados, jornaleros o peones agropecuarios y no agropecuarios, trabajador agropecuario a sueldo o salario, empleado/a doméstico/a”⁸³

Microempresarios y asalariados:

En este grupo se inscriben las personas que ejercen las dos actividades anteriormente explicadas

No tiene actividad económica (población económicamente inactiva):

“En este grupo se ubican las personas que no trabajan, ni están dispuestas a trabajar. En esta categoría están: rentistas, jubilados, pensionados, estudiantes, amas de casa, e incapacitados para trabajar”⁸⁴.

Los resultados son los siguientes:

El 67% de las personas encuestadas son microempresarias, el 14% es empleada bajo relación de dependencia y el 19% no tiene actividad económica. De la totalidad de microempresarios, el 39,6% se dedica a la artesanía y el 38,7% al comercio.

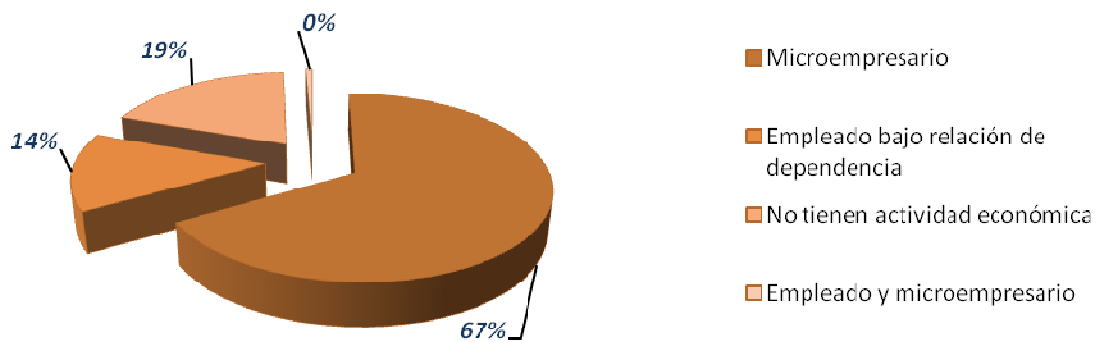
⁸¹ INEC (2005). Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida – Quinta Ronda - Definiciones operativas. Quito, Ecuador. p.3

⁸² Decreto Ejecutivo No. 2086 de Septiembre del 2004. Tomado de: Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2006). La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo. Recuperado: 18 de Octubre del 2008 de la Red Mundial de Información: www.plades.org.pe/publicaciones/estudios/.../diagnostico_ecuador_rela.pdf

⁸³ INEC, *Op.Cit.*, p.12

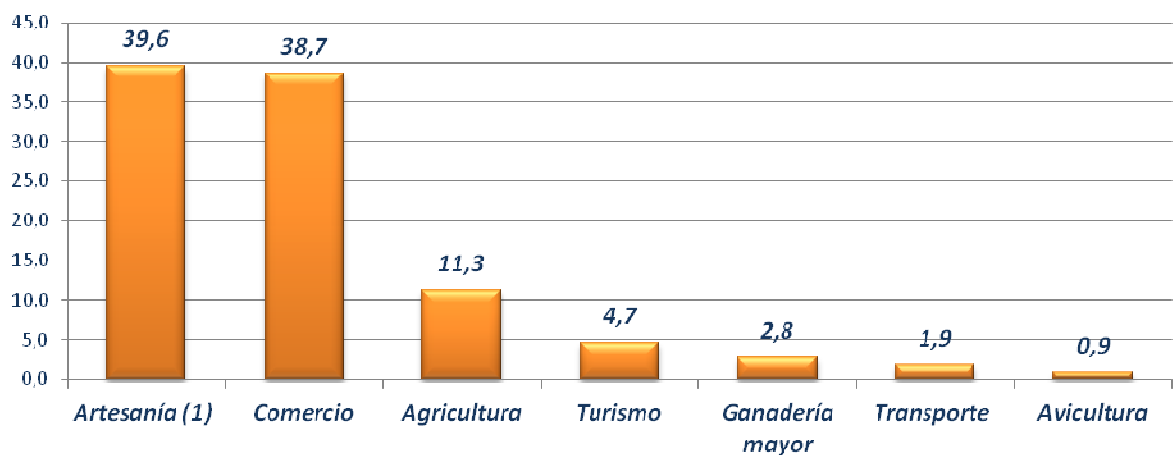
⁸⁴ *Ibid.*.p.3

GRÁFICO No. 7 - Relación Laboral



(1) Artesanía comprende las siguientes actividades: albañiles, carpinteros, mecánicos, electrónicos, panaderos,

GRÁFICO No. 8 - MICROEMPRESARIOS -
ACTIVIDADES PRINCIPALES A LAS QUE SE DEDICAN ACTUALMENTE



fotógrafos, sastres y modistas

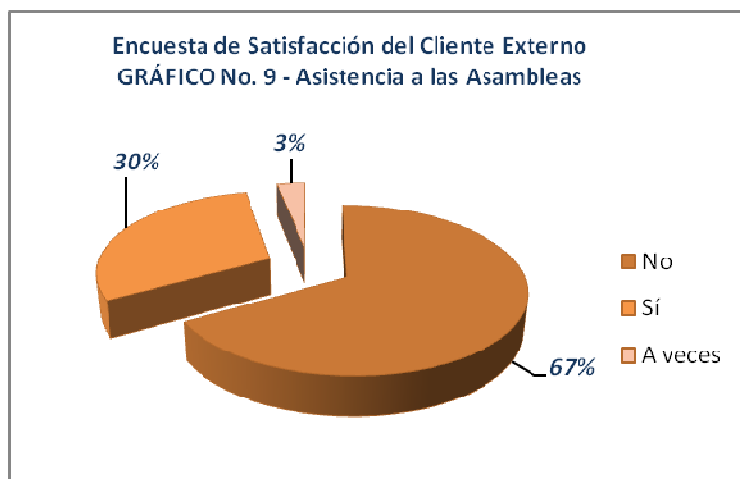
Cuadro No. 2
Cooperativa “NNN” – Tipo de actividad microempresarial y tiempo de ocupación

Tipo de actividad económica	Duración de la actividad económica										Total	%
	Está por empezar	%	Menos de 1 año	%	De 1 a 2 años	%	2 a 5 años	%	Más de 5 años	%		
Artesanía	1	2,38	1	2,38	1	2,38	6	14,29	33	78,57	42	39,62
Agricultura	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	100,00	12	11,32
Ganadería mayor	0	0,00	2	66,67	0	0,00	1	33,33	0	0,00	3	2,83
Turismo	0	0,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	4	80,00	5	4,72
Comercio	0	0,00	4	9,76	4	9,76	8	19,51	25	60,98	41	38,68
Transporte	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	2	1,89
Avicultura	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	0,94
Total	1	0,94	8	7,55	5	4,72	15	14,15	77	72,64	106	100,00

De acuerdo a los Reglamentos de la Cooperativa, pueden ser socios y principalmente acreditantes, las personas que tengan una microempresa en funcionamiento por mínimo: 6 meses, para la agricultura, deben tener un período de experiencia mínimo de 3 años. De acuerdo al Cuadro No. 2, el 73% de encuestados han mantenido su microempresa por más de 5 años, siendo los más constantes quienes se dedican a la agricultura, transporte y avicultura (el 100% del total de microempresarios que se dedican a estas actividades tienen su microempresa por más de 5 años).

3.2 PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS SOCIAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA COAC

3.2.1 Asistencia a las asambleas convocadas por la COAC



Uno de los derechos fundamentales de las personas socias es la asistencia a las Asambleas de la Cooperativa, instancia en la que reciben información y se toman decisiones fundamentales.

El 67% de las personas encuestadas indica que no asiste a las Asambleas convocadas por la COAC, el 3% indica que a veces asiste. Se indagó sobre las razones por las que las personas socias no asisten o asisten a veces. Las respuestas pueden observarse en el Cuadro No. 3

Cuadro No. 3
Cooperativa “NNN” – Tiempo de ser socio y razones para no asistir

Razones de no asistencia a las Asambleas	Años de ser socio en la COAC										Total	%
	Menos de 1 año	%	De 1 a 2 años	%	2 a 5 años	%	Más de 5 años	%	No contesta	%		
Se asoció recientemente	42	95,5	1	2,3	1	2,3	0	0,0	0	0,0	44	39,6
Mis ocupaciones no me lo permiten	5	15,2	13	39,4	10	30,3	5	15,2	0	0,0	33	29,7
Por desconocimiento	6	20,0	15	50,0	8	26,7	1	3,3	0	0,0	30	27,0
No contesta	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,7
No me interesa asistir	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9
Total	55	49,55	30	27,03	20	18,02	6	5,41	0	0,00	111	100,00

Las respuestas significativas son las siguientes:

- “Se asoció recientemente” (39,6%): el 95,5% de las personas que dan este argumento tienen un período de permanencia de menos de 1 año y que aún no han sido convocadas.
- “Mis ocupaciones no lo permiten” (29,7%); el 69,3% de las personas que dan este argumento, tienen un período de permanencia en la COAC de 1 a 5 años

3.3 PERCEPCIÓN SOBRE LOS SERVICIOS

3.3.1 Metodología de análisis

Se consultó a las personas socias sobre su percepción acerca del servicio de crédito, de ahorro y aspectos generales del funcionamiento de la Cooperativa. No se indagó sobre servicios específicos, se trata de entender en forma general la tendencia de opinión de las personas encuestadas. Las opciones de valoración son:

- a. “Excelente”; b. “Regular”; c. “Malo”; d. “No conoce”; e. “No responde”; f. “No aplica”

De acuerdo a esta valoración se obtuvo una calificación ponderada por cada factor de análisis. Se grafican los puntajes, colocándolos en franjas de acuerdo a las siguientes escalas:

Mayor a 75: en funcionamiento 50 a 75: Advertencia 75 a 100: Alerta

Esta graficación permite visualizar en qué factores existe una percepción positiva de las personas encuestadas y en qué factores se registran oportunidades de mejora.

3.3.2 Aspectos generales

Se analizaron los aspectos generales sobre el funcionamiento de la COAC, que se describen a continuación:

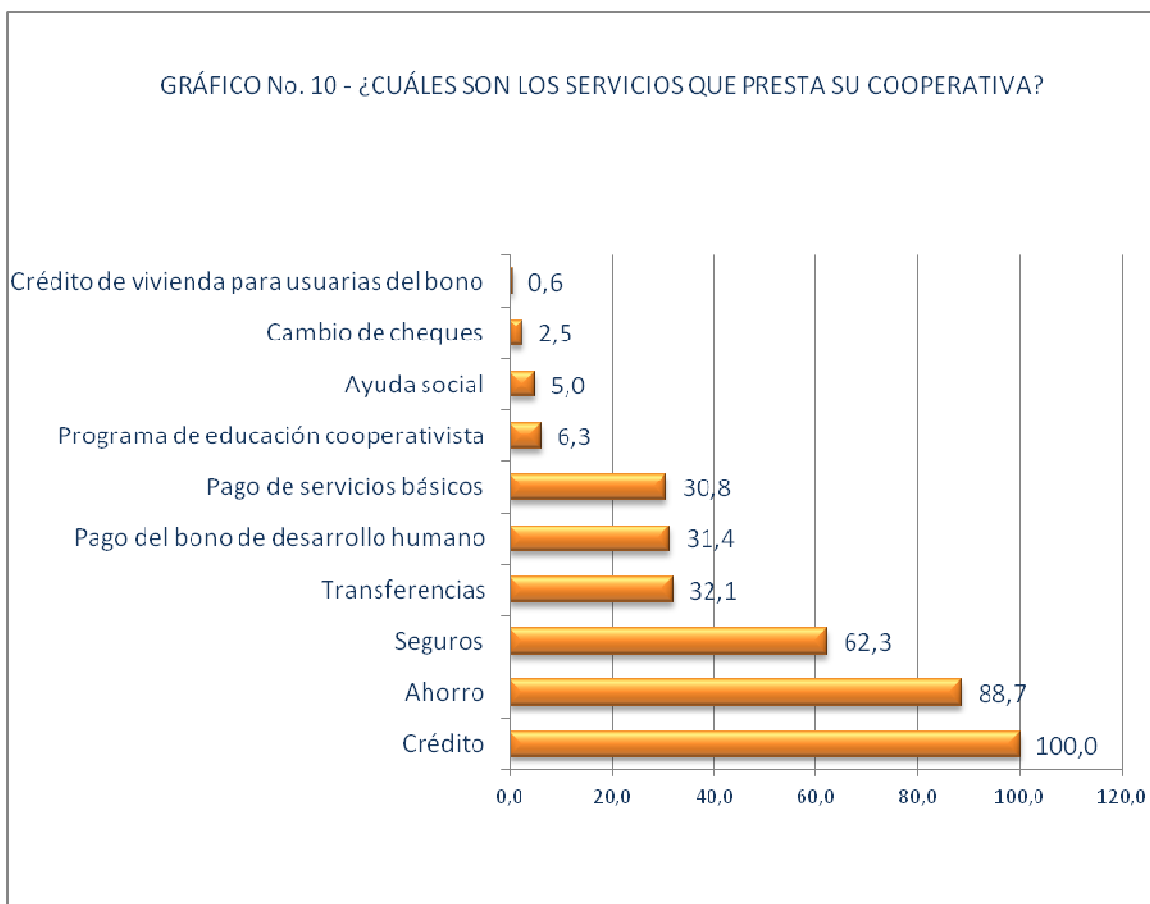
3.3.2.1 NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFERTA LA COAC

La COAC “NNN” oferta a sus socios los siguientes servicios:

- Crédito: Consumo, microcrédito y vivienda
- Captaciones:
 - Certificados de aportación
 - Depósitos a la vista

- Depósitos a plazo fijo
- Ahorro programado
- c) Giros al exterior
- d) Pago del Bono de Desarrollo Humano
- e) Pago de servicios básicos
- f) Seguro de vida y médico y becas relacionadas con el seguro

Se consultó a las personas encuestadas sobre los servicios que ofertan la COAC “NNN”, para medir su nivel de conocimiento sobre éstos y determinar oportunidades de mejora en cuanto a su promoción. Los resultados son los siguientes:



El 100% de las personas encuestadas conoce que la COAC presta el servicio de crédito. Los siguientes servicios señalados, que registran porcentajes significativos son: el ahorro (88,7%) y seguros (62,3%)

3.3.2.2 PERCEPCIÓN SOBRE LOS SERVICIOS GENERALES DE LA COAC

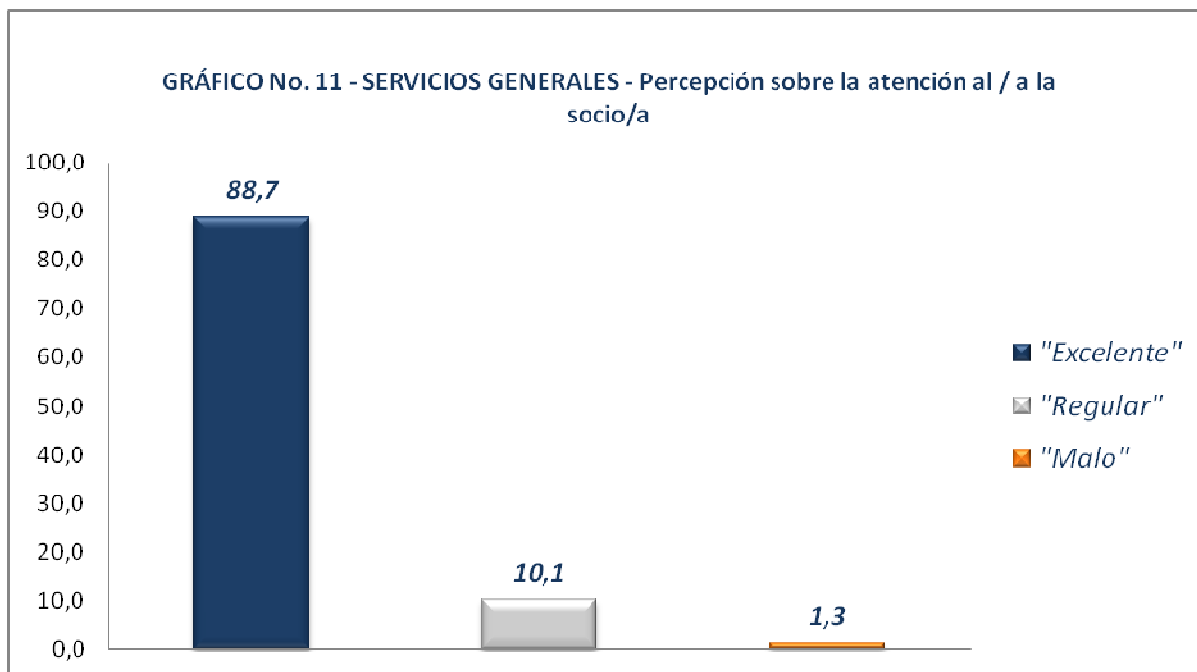
Se midió la percepción de las personas encuestadas, de acuerdo a los siguientes parámetros que afectan el desenvolvimiento general de la COAC:

- ATENCIÓN AL/ A LA SOCIO/A
- UBICACIÓN GEOGRÁFICA
- AGILIDAD EN LAS VENTANILLAS

SERVICIOS ADICIONALES AL CRÉDITO Y AL AHORRO

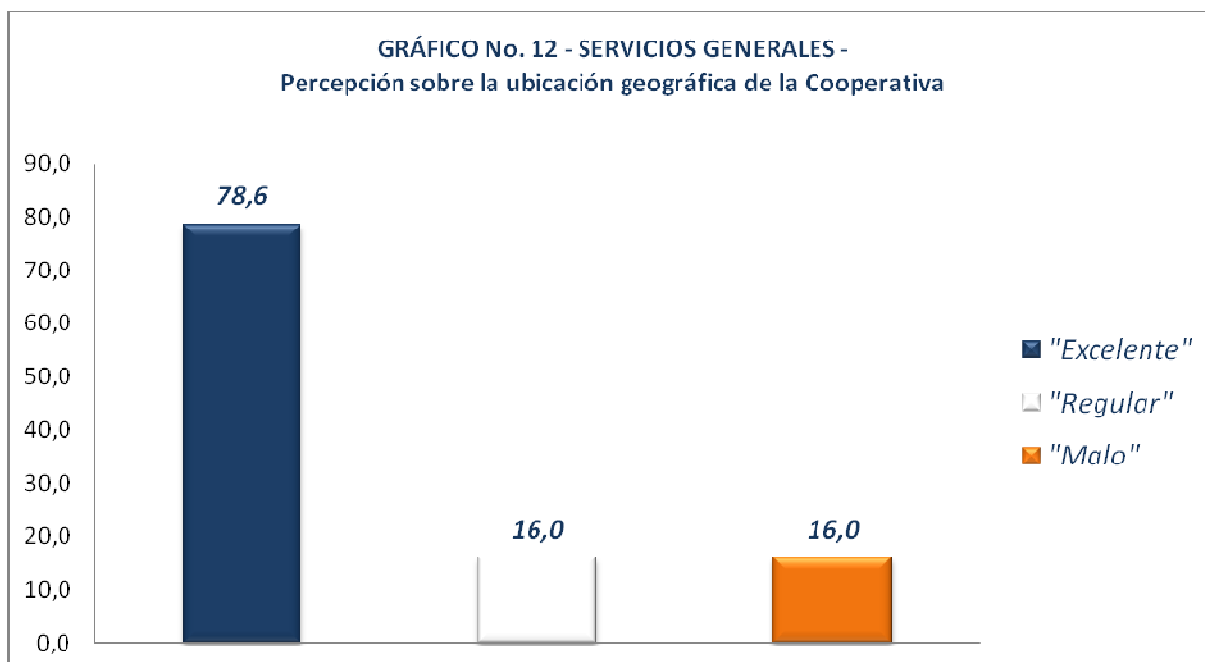
Se presentan a continuación los resultados:

a. ATENCIÓN AL/ A LA SOCIO/A



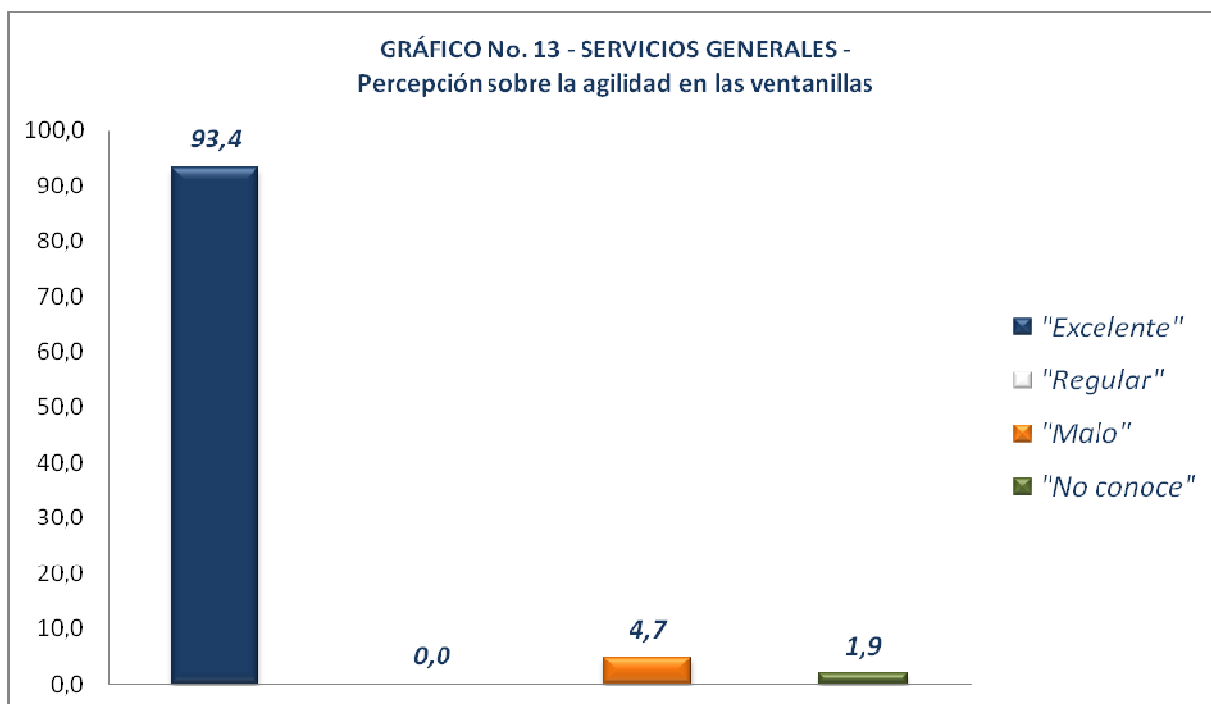
La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la atención al/a la socio/a es 96/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 11, la mayor parte de las respuestas indican que la atención al socio/a es "excelente".

b. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



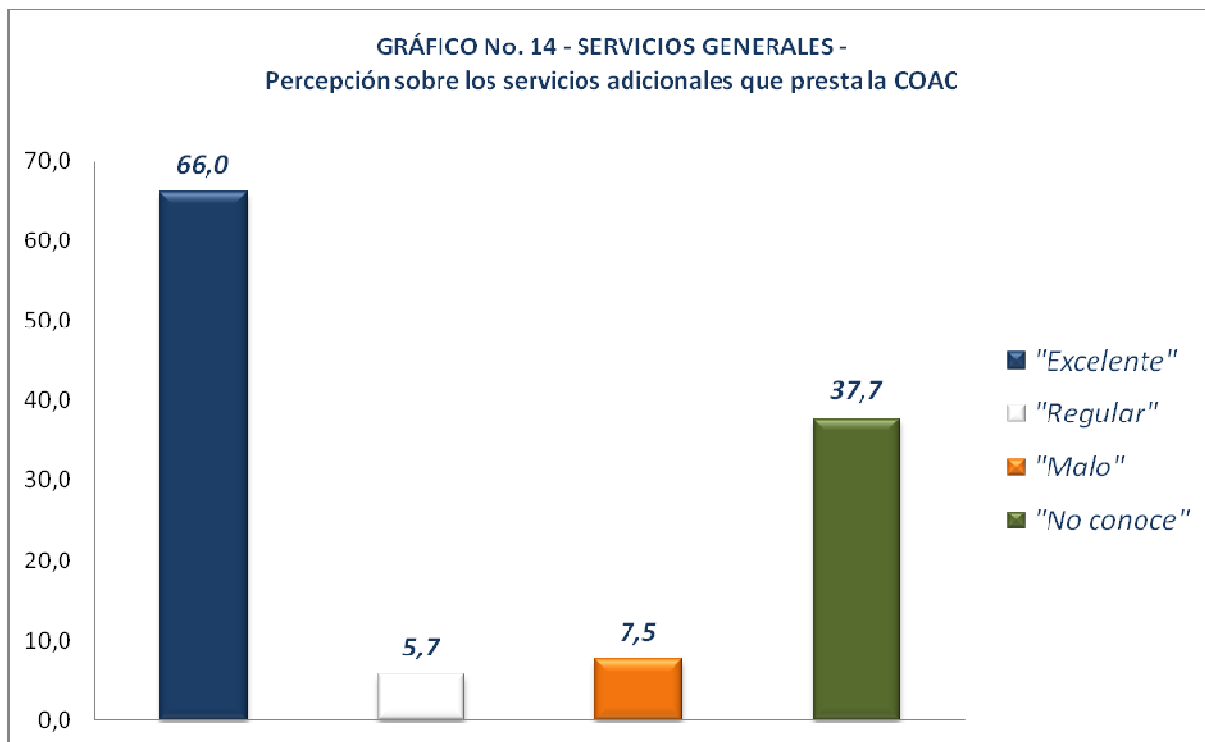
La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la ubicación geográfica es 89/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 12, el 32,8% de las personas encuestadas indican que la ubicación geográfica de la Cooperativa es "regular" y "mala". Es interesante anotar que el 36,36% de las personas que indican que la ubicación geográfica es "mala" y el 50% de quienes indican que es "regular", se refieren a la ubicación en Ibarra. Posteriormente a la aplicación de la encuesta la Cooperativa cambió su ubicación geográfica en esta ciudad.

c. AGILIDAD EN LAS VENTANILLAS



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la agilidad en las ventanillas es 97/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 13, el 93,4% de las personas encuestadas indican que la atención en las ventanillas o cajas es "excelente".

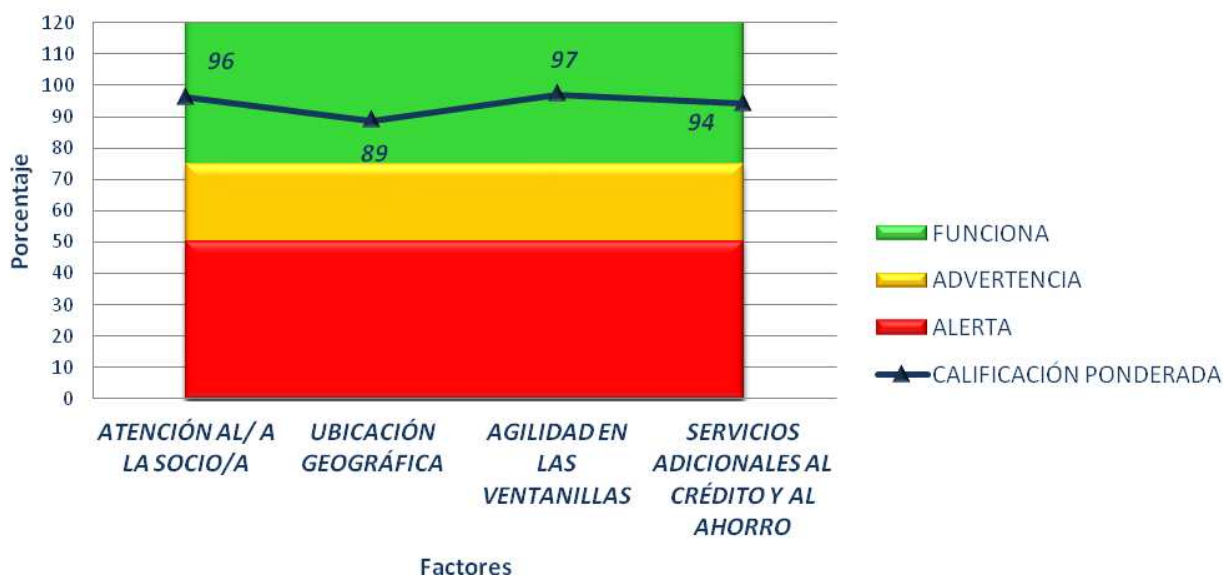
d. SERVICIOS ADICIONALES AL CRÉDITO Y AL AHORRO



Se consultó sobre la percepción de los socios en referencia a los servicios, adicionales al crédito y ahorro, que ofrece la COAC "NNN" (Seguro de vida y médico; giros al exterior, pago del Bono de Desarrollo Humano, entre otros). La calificación ponderada para este factor es 94/100. Es importante destacar que el 37,7% de las personas encuestadas indica no conocer acerca de los servicios adicionales que oferta la Cooperativa (de este porcentaje y de acuerdo al Cantón de pertenencia de los encuestados, el 31,7% corresponde a Cotacachi – incluye Cuellaje-; el 17,1% a Antonio Ante y Otavalo; el 14,6% a Urcuquí; el 12,2% a Pimampiro y el 7,3% a Ibarra)

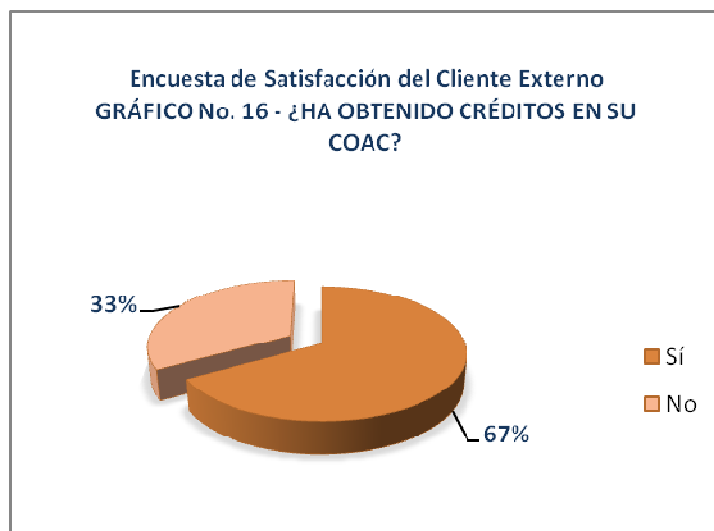
e. **SERVICIOS GENERALES DE LA COAC: CALIFICACIÓN PONDERADA**

**GRÁFICO No. 15 -
SERVICIOS GENERALES- Calificación**



De acuerdo al Gráfico No. 15, los factores generales se ubican en la zona “funciona”. Es importante tomar en cuenta cuál es/ son el factor/es de menor ponderación para realizar los ajustes necesarios y mejorar su calificación

3.3.2.3 PERCEPCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE CRÉDITO



Tal como puede observarse en el Gráfico No.16, el 67% de las personas encuestadas ha obtenido créditos en la COAC.

En los Cuadros No. 4, 5 y 6, se analiza el porcentaje de personas que han accedido al crédito de acuerdo al género; por categoría ocupacional y período de pertenencia.

El 60% de las mujeres encuestadas han obtenido crédito.

En cuanto a la categoría ocupacional el 60% de las personas que son empleadas bajo relación de dependencia ha obtenido crédito; el

62,5% de los microempresarios han obtenido crédito y el 100% de las personas que no tienen actividad económica no han accedido al servicio de crédito.

No se ha establecido como requisito para acceder al crédito el período de permanencia de la Cooperativa como socio. Por período de pertenencia a la COAC, el 100% de las personas que han

sido socias por más de 5 años han obtenido crédito. Otro porcentaje significativo es que de las personas socias que pertenecen de 1 a 2 años a la COAC, el 83,3% no ha obtenido créditos.

Cuadro No. 4
Cooperativa “NNN” – Género y obtención de crédito

GÉNERO	Ha obtenido créditos en su COAC				Total	%
	Sí	%	No	%		
Femenino	70	66,0	36	67,9	106	66,7
Masculino	36	34,0	17	32,1	53	33,3
Total	106	66,7	53	33,3	159	100,0

Cuadro No. 5
Cooperativa “NNN” – Categoría ocupacional y obtención de crédito

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Ha obtenido créditos en su COAC				Total	%
	Sí	%	No	%		
Empleado bajo relación de dependencia	17	77,3	5	22,7	22	13,8
Microempresario	71	67,0	35	33,0	106	66,7
Empleado y microempresario	1	100,0	0	0,0	1	0,6
No tiene actividad económica	17	56,7	13	43,3	30	18,9
Total	106	66,7	53	33,3	159	100,0

Cuadro No. 6
Cooperativa “NNN” – Período de pertenencia y obtención de crédito

ANTIGÜEDAD DE LOS/AS SOCIOS/AS	Ha obtenido créditos en su COAC				Total	%
	Sí	%	No	%		
Menos de 1 año	26	44,8	32	55,2	58	36,5
De 1 a 2 años	31	73,8	11	26,2	42	26,4
2 a 5 años	33	80,5	8	19,5	41	25,8
Más de 5 años	16	88,9	2	11,1	18	11,3
Total	106	66,7	53	33,3	159	100,0

Se midió la percepción de las personas encuestadas, de acuerdo a los siguientes parámetros que caracterizan al servicio crediticio:

OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DEL CRÉDITO

MONTO

PLAZO

GARANTÍAS

ENCAJE

DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

FORMA DE PAGO

TASA DE INTERÉS

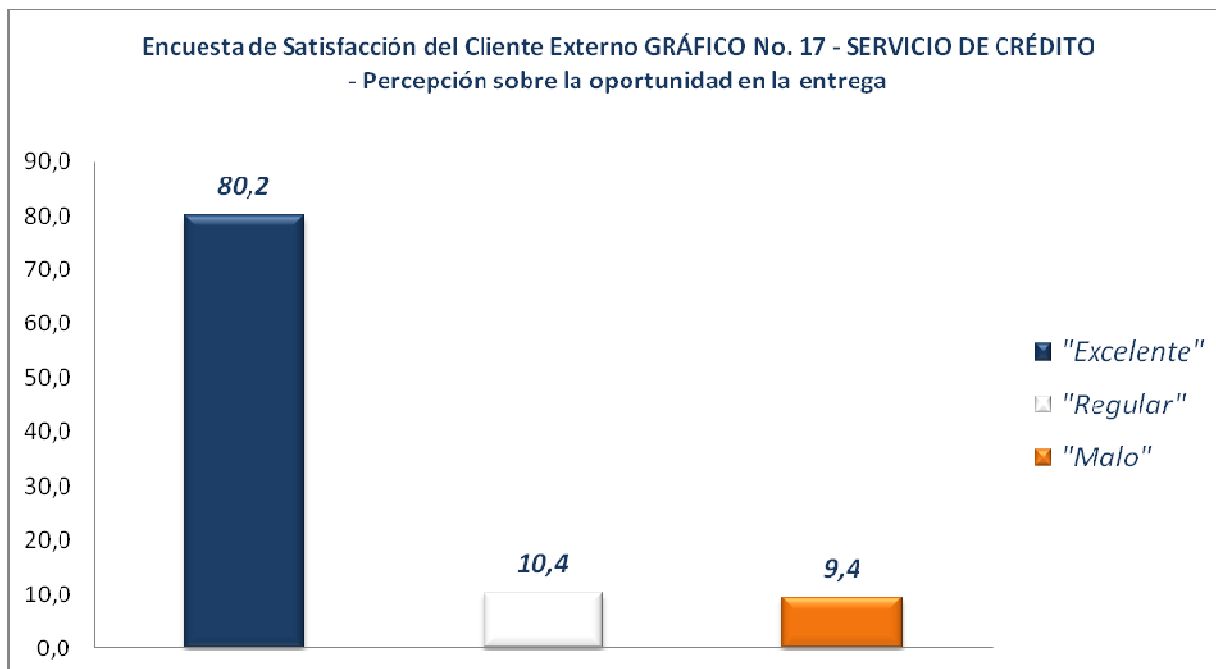
COSTOS ADICIONALES

FACILIDAD PARA ACCEDER AL SIGUIENTE CRÉDITO

a. OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE CRÉDITO

Uno de los factores más importantes en la dotación de crédito es la “oportunidad” de su entrega, es decir, si la COAC es capaz de satisfacer el requerimiento de las personas socias de este servicio

cuando lo necesitan. La COAC "NNN" procura entregar los créditos 7 días hábiles a partir de que el socio/a solicita el crédito. Los resultados son los siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la oportunidad en la entrega del crédito es 90/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 17, el 80,2% de las personas encuestadas tienen la percepción de que oportunidad en la entrega del crédito es "excelente".

b. MONTO Y PLAZO

Se consultó a los encuestados si el monto entregado y el plazo al que otorga los créditos la COAC "NNN" satisface sus necesidades. Los montos y plazos son determinados por la COAC de acuerdo, principalmente, a la capacidad de pago de las personas socias. Los parámetros para la entrega de los créditos son los siguientes:

Créditos de consumo:

MONTO	PLAZO
100 a 500	1 a 6 meses
100 a 1500	1 a 18 meses
100 a 2500	1 a 24 meses

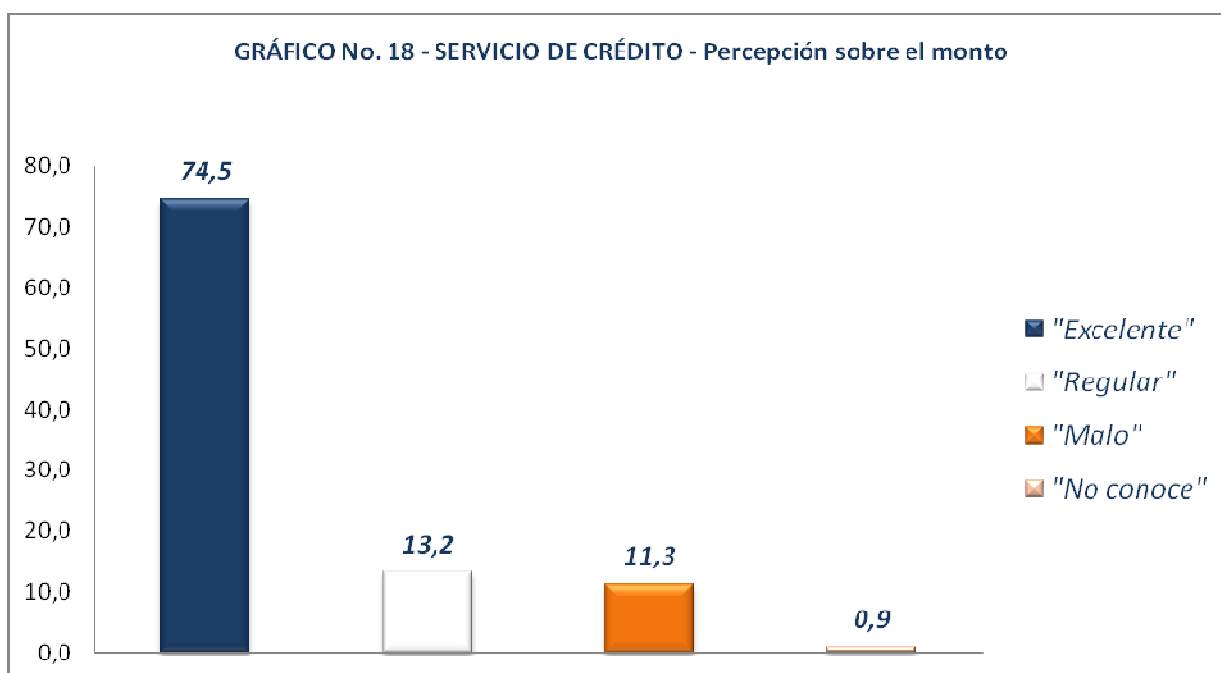
Microcréditos:

MONTO	PLAZO	Tipo de Crédito
100 a 8000	3 a 48 meses	MicroProductivo y Agropecuario, mayor plazo para activos fijos
100 a 1200	3 a 18 meses	Grupal
100 a 1000	6 a 12 meses	Premium - y Temporada
2500 a 7000	12 a 24 meses	Artesanal
5000 a 10000	6 a 18 meses	Asociativo

Vivienda:

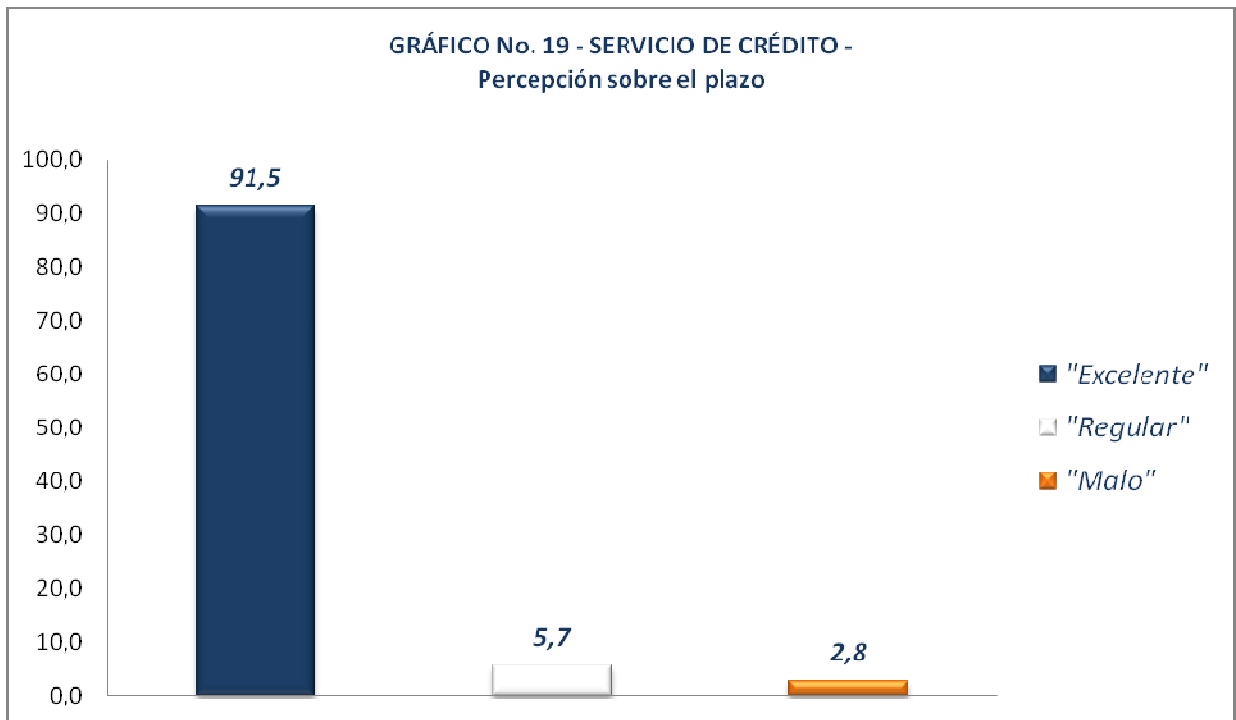
MONTO	PLAZO
5000 a 8000	Hasta 36 meses

En referencia al monto, los resultados son los siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia al monto es 88/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 18, el 74,5% de las personas encuestadas tienen la percepción de que el monto concedido es "excelente". Del 100% de las personas que indicaron que el monto es regular, el 78,6 viven en Ibarra, Cotacachi y Otavalo. Del 100% de las personas que indicaron que el monto es malo, el 58,33% corresponde a quienes residen en Pimampiro y Urcuquí.

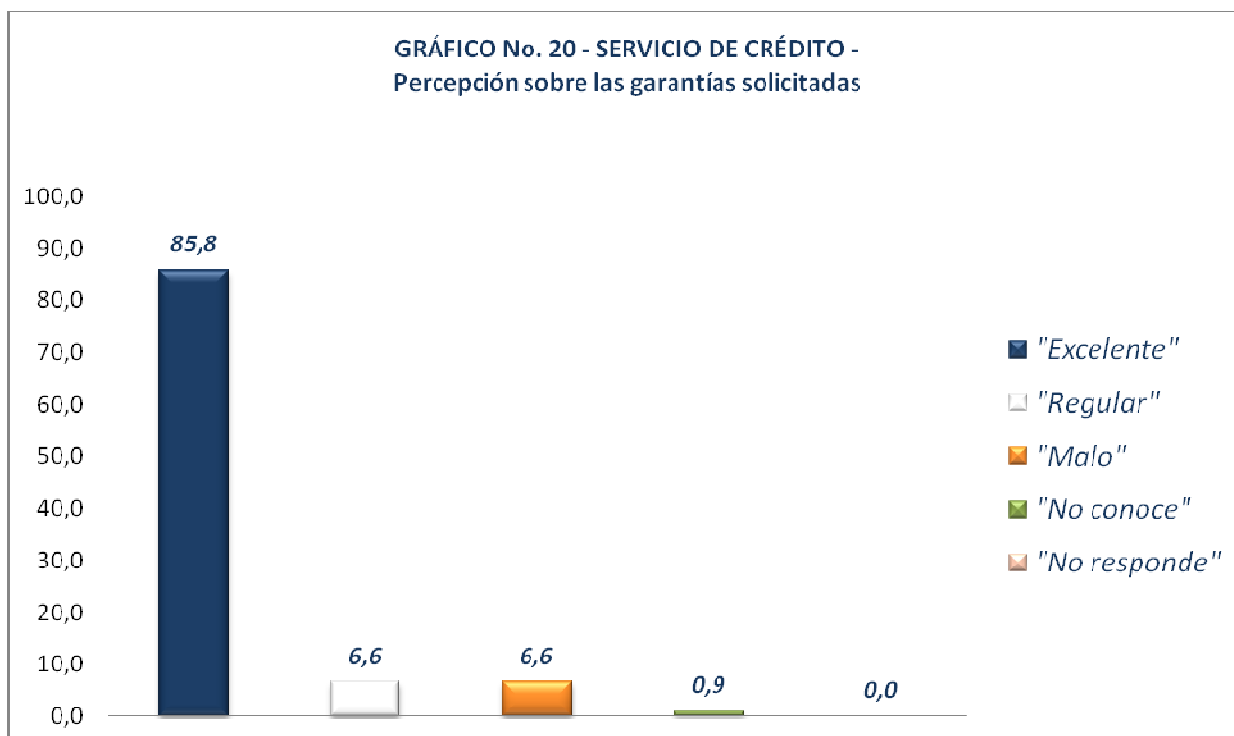
En referencia al plazo, los resultados son los siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia al plazo es 96/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 19, el 91,5% de las personas encuestadas tienen la percepción de que el plazo concedido es "excelente".

c. GARANTÍAS

Se consultó a los encuestados si las garantías que solicita la COAC "NNN" como requisito para la entrega de los créditos son las adecuadas. De acuerdo a los requerimientos de la COAC, las garantías dependen pueden ser quirografarias, prendarias o hipotecarias. Las respuestas de las personas encuestadas fueron las siguientes:

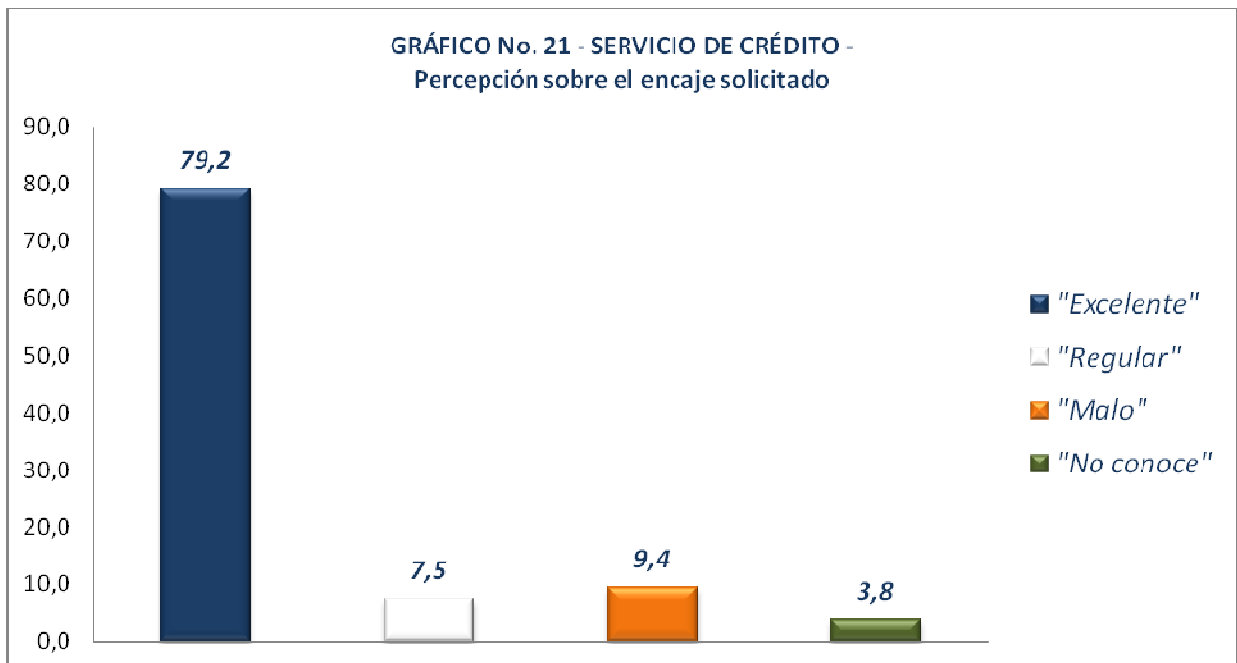


La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia al plazo es 93/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 20, el 85,8% de las personas encuestadas tienen la percepción de que el plazo concedido es "excelente".

d. ENCAJE

El encaje, también denominado "ahorro obligatorio", es un requisito para las personas que obtienen crédito. Son dos las finalidades de este ahorro obligatorio: ayudar a fondar a la COAC, y tener un segundo respaldo (además de la garantía solicitada) para el caso de eventuales moras. La COAC "NNN" solicita un encaje del 10% del total del crédito. Este rubro debe ser depositado antes de la concesión del crédito o puede ser descontado del crédito y solo puede ser utilizado para pagar la última cuota o como encaje del siguiente crédito.

Las respuestas de las personas encuestadas en referencia a su percepción sobre el encaje son las siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia al encaje es 91/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 21, el 79,2% de las personas encuestadas tienen la percepción de que el encaje solicitado es "excelente". Del 100% de las personas que afirman que el encaje es regular y malo, el 61,11% corresponde a los cantones de Ibarra, Cotacachi y Cayambe.

e. DOCUMENTACIÓN

Se consultó a los encuestados sobre la percepción que tienen en cuanto a la documentación que solicita la COAC "NNN" como requisito para la entrega de los créditos. Los documentos que requiere la COAC se diferencian de acuerdo al tipo de crédito:

CRÉDITO DE CONSUMO

1. Solicitud de crédito llena
2. Croquis de ubicación domiciliaria
3. Copias de cédula y papeleta de votación solicitante y cónyuge
4. Copia del pago de servicio básico
5. Rol de pagos o Certificado de ingresos del último mes
6. Documentos opcionales: copia de pago del Impuesto Predial; copia de la matrícula del vehículo
7. Para las personas naturales que obtengan créditos a través de convenios: documentos anteriormente citados, más el aval de la Institución.

CRÉDITO MICROEMPRESARIAL

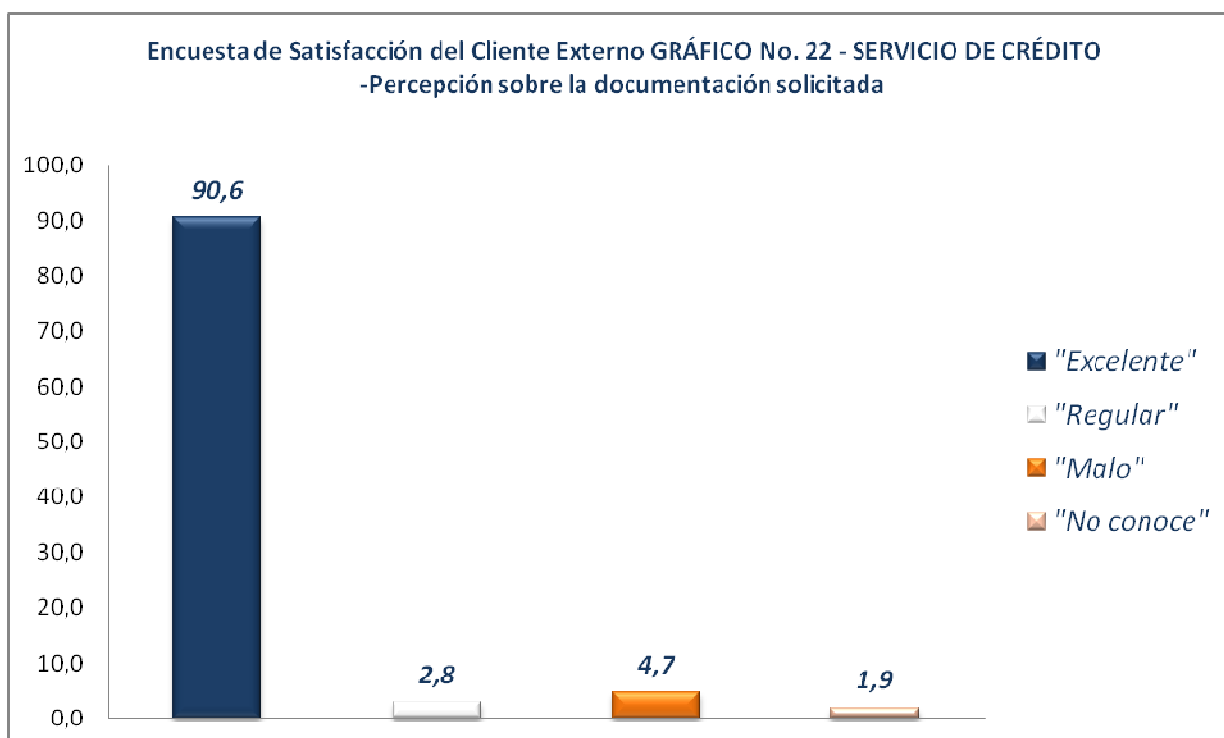
1. Solicitud de crédito,
2. Croquis de ubicación domiciliaria,
3. Copias de cédula y papeleta de votación solicitante y cónyuge,
4. Copia del pago de servicio básico,
5. Copias de facturas de compra
6. Para el garante, si es dependiente a más de los documentos anteriores: rol de pagos o Certificado de ingresos del último mes

7. Opcionales: copia de pago del impuesto predial, copia de la matrícula del vehículo; permisos operacionales (RUC)

VIVIENDA

1. Documentos antes señalados de acuerdo a las características del solicitante (dependiente o microempresario) y las escrituras del bien a hipotecar
2. Certificado del Registro de la Propiedad
3. Pago del Impuesto Predial

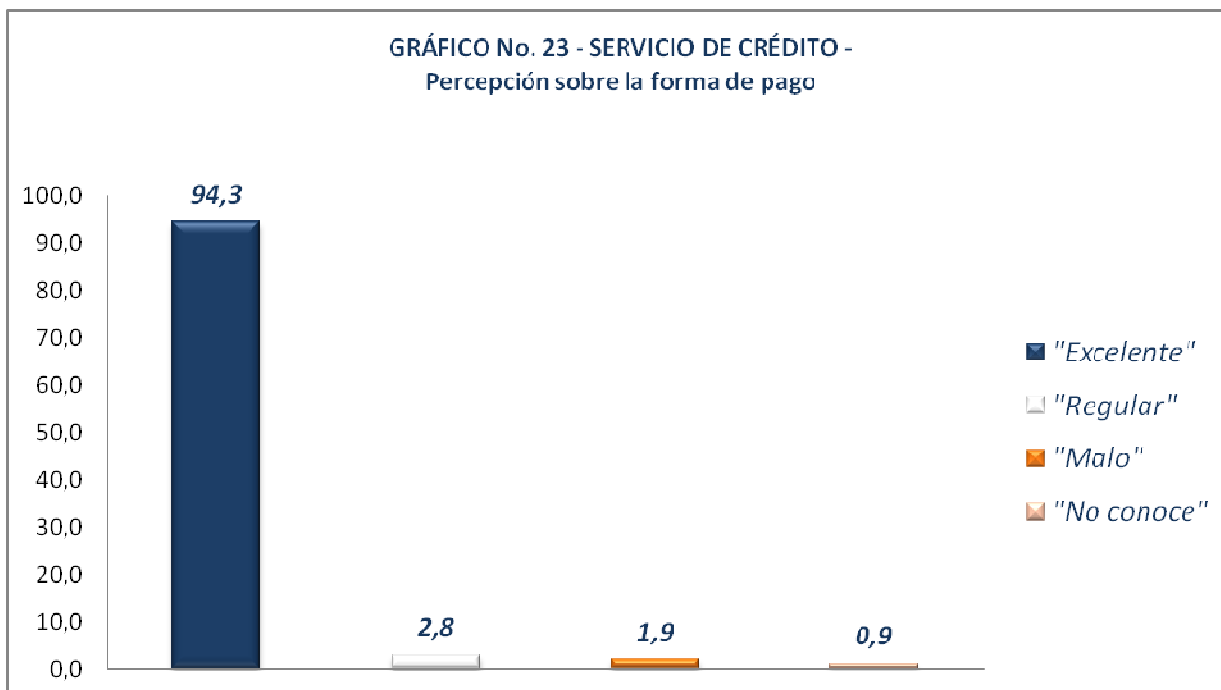
Las respuestas son las siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la documentación es 96/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 22, el 90,6% de las personas encuestadas tienen la percepción de que la documentación solicitada es "excelente".

f. FORMA DE PAGO

La forma de pago hace referencia a la frecuencia con la que los deudores deben realizar los pagos. La COAC "NNN" ha determinado una forma de pago mensual para los créditos de consumo y vivienda



y mensual, bimensual, trimestral, semestral para los créditos microempresariales. Las respuestas sobre la percepción respecto a esta característica son las siguientes:

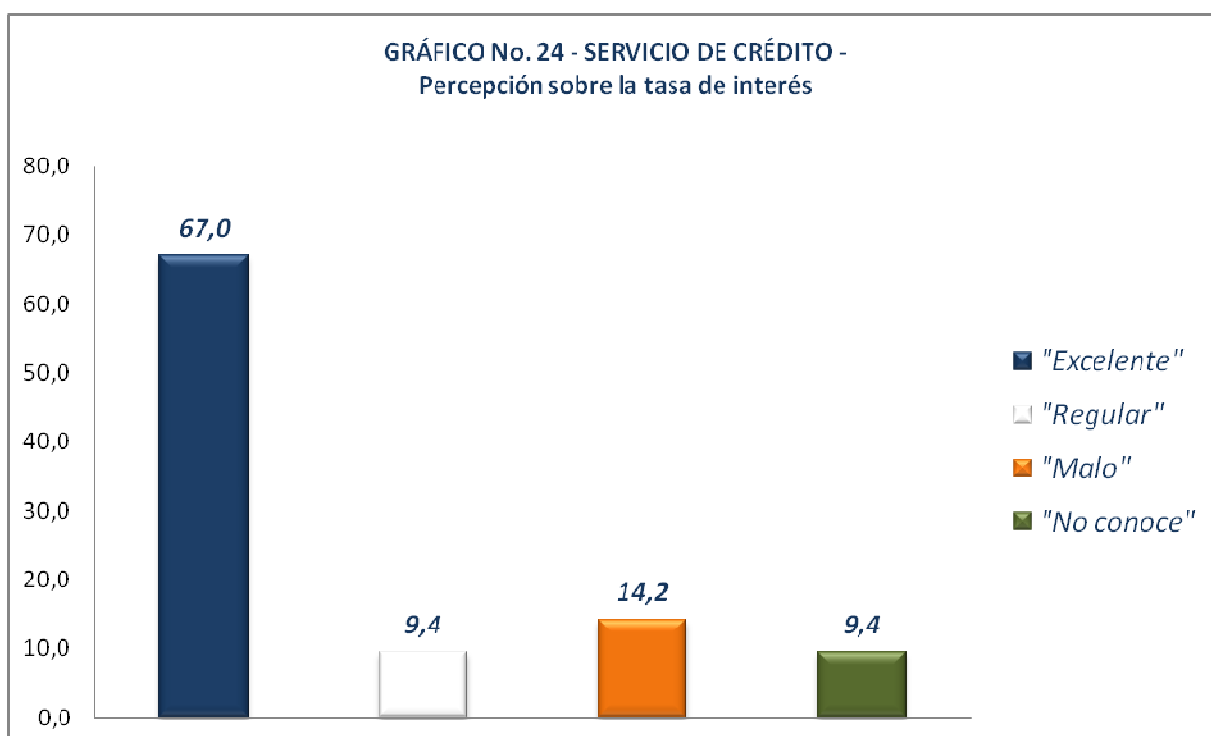
La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la forma de pago es 98/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 23, el 94,3% de las personas encuestadas tienen la percepción de que la forma de pago es "excelente".

g. TASA DE INTERÉS

Las tasas de interés activas máximas legales que se aplican en la COAC "NNN" son las siguientes:

- Línea de crédito de consumo: consumo minorista: 19,42%; consumo mayorista: 15,20%
- Línea de crédito microempresarial: micro - subsistencia 25%; micro - acumulación simple 22%; micro - acumulación ampliada 19,42%
- Vivienda: 10,78%

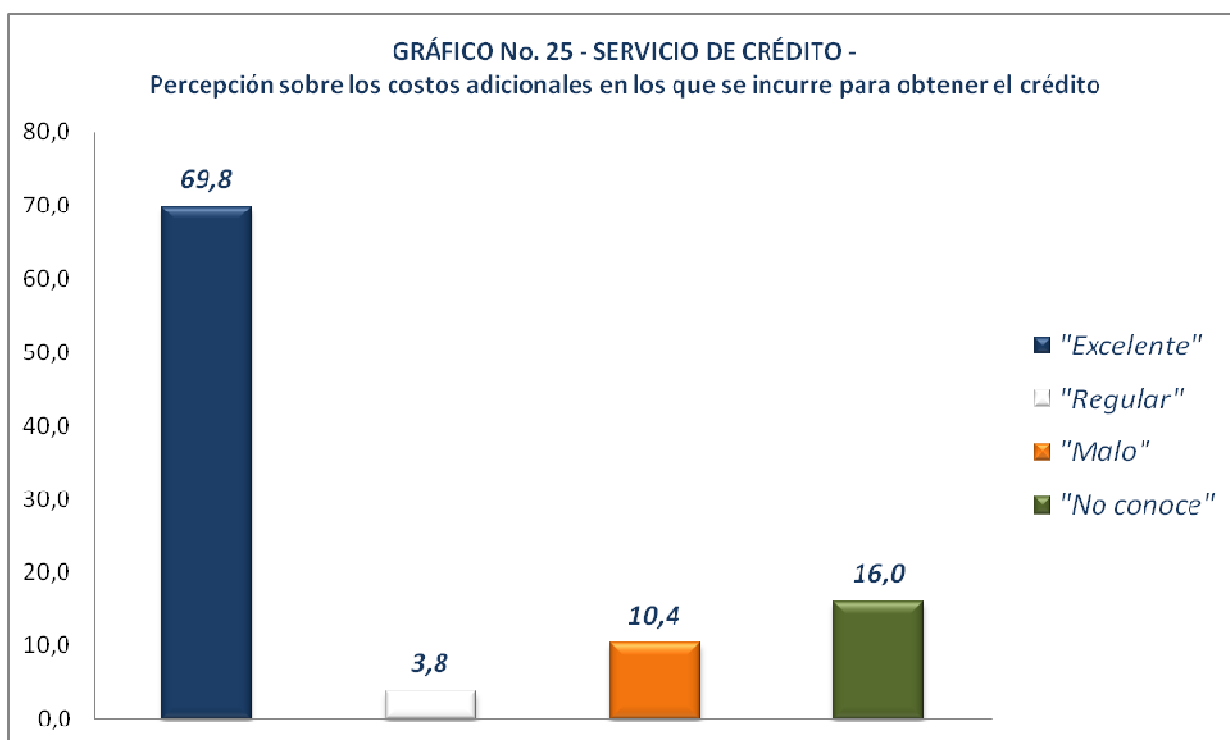
Las respuestas son las siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la tasa de interés es 91/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 24, el 79,2% de las personas encuestadas tienen la percepción de que la tasa de interés es "excelente". Del 100% de las personas que indican que la tasa de interés es "mala" o "regular", el 52% corresponde a los Cantones de Ibarra y Cotacachi. El 70% de las personas que indican que "no conoce" la tasa de interés reside en los cantones de Cotacachi, Ibarra y Cayambe.

h. COSTOS EN LOS QUE INCURRE PARA OBTENER EL CRÉDITO (COSTOS DE TRANSACCIÓN)

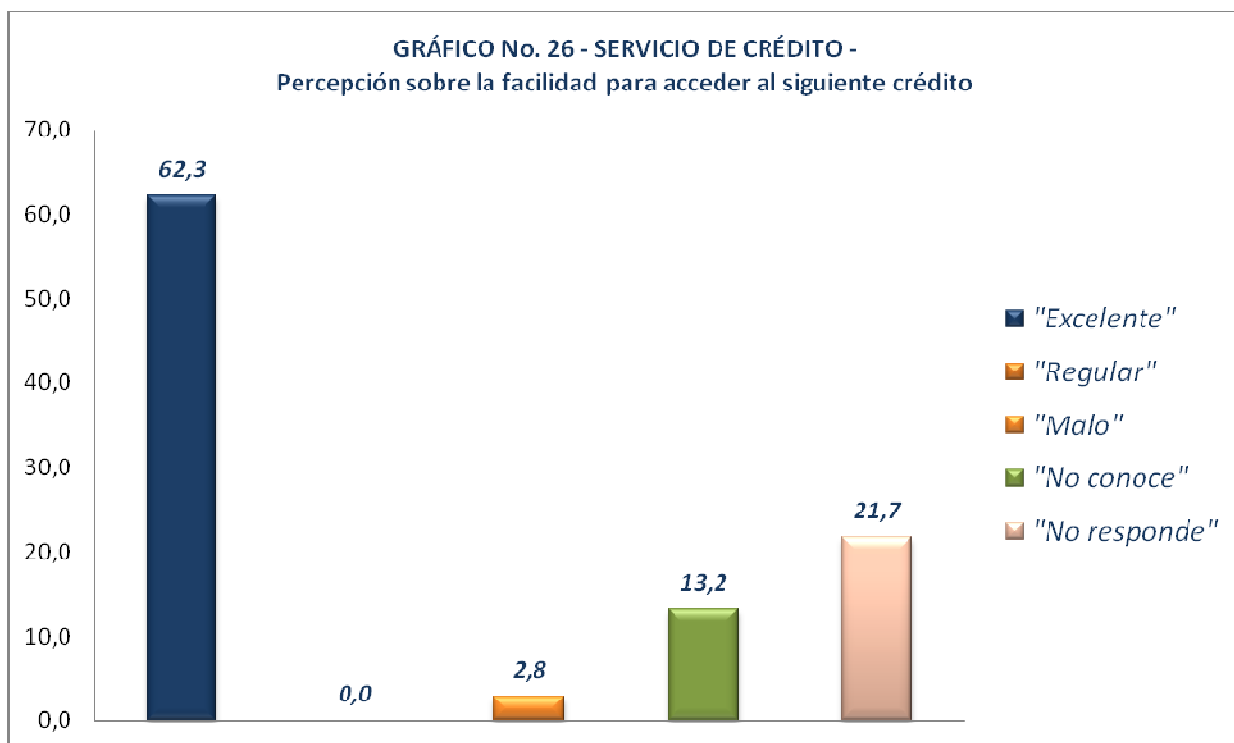
Se consultó a las personas encuestadas su percepción sobre los costos adicionales en los que incurren para obtener el crédito, o costos de transacción, por ejemplo: costo del día de trabajo o del tiempo que dedican para hacer los trámites del crédito, pasajes, copias, pasajes del garante, almuerzo, costos de la hipoteca. Las respuestas son las siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a los costos en los que se incurre para obtener un crédito es 90/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 25, el 69,8% de las personas encuestadas tienen la percepción de que los costos en los que incurren para obtener un crédito están en la categoría: "excelente". Del 100% de las personas que afirman que estos costos son "regulares" y "malos", el 73,33% corresponden a Ibarra, Cayambe y Pimampiro. Del 100% de las personas que indican que "no conoce" sobre los costos de transacción, el 64,70% pertenecen a Urcuquí y Cotacachi.

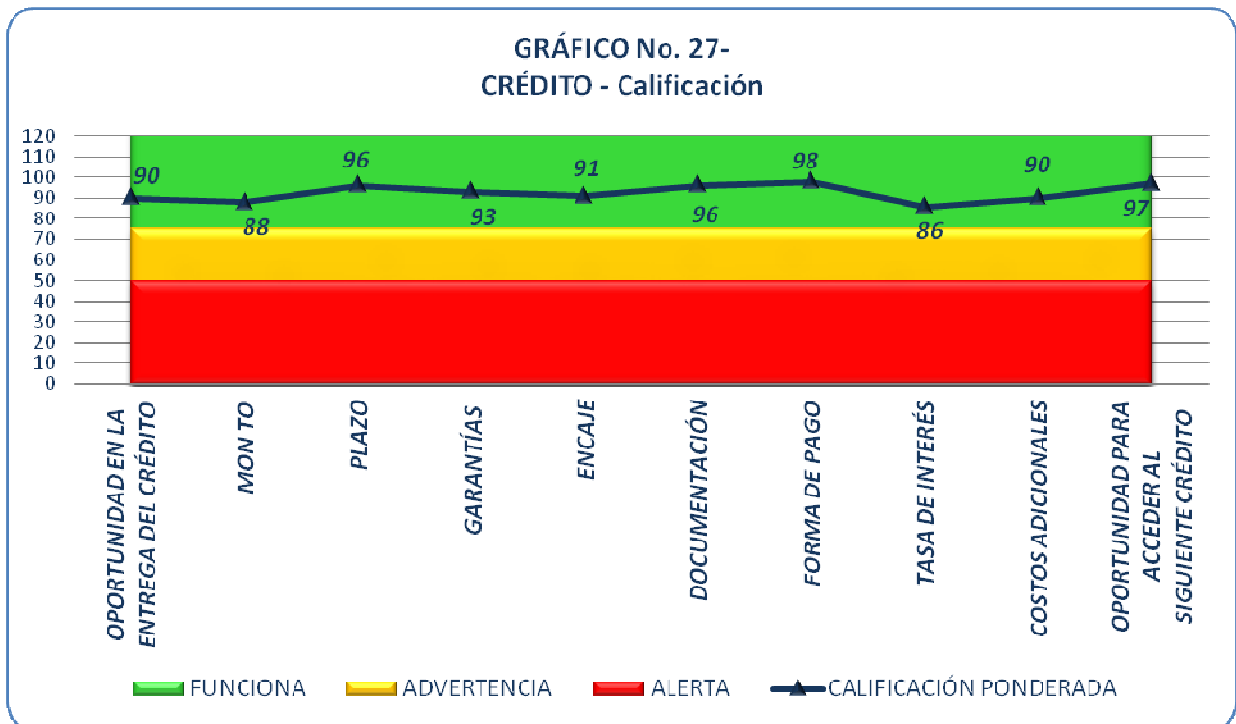
i. OPORTUNIDAD PARA ACCEDER AL SIGUIENTE CRÉDITO

Se indagó a las personas encuestadas en referencia a su percepción sobre la oportunidad para acceder a un siguiente crédito. La COAC "NNN" concede a los socios, que tienen un excelente historial de pago, un nuevo crédito cuando hayan cancelado el 75% del crédito actual o la mitad más una de las cuotas. Las respuestas fueron las siguientes:



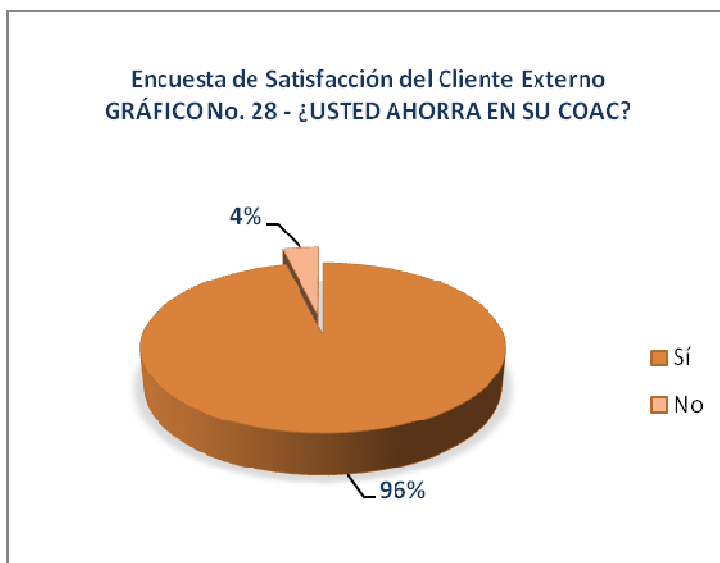
La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la facilidad para obtener un crédito es 97/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 26, el 62,3% de las personas encuestadas tienen la percepción de que la oportunidad para acceder a un nuevo crédito es "excelente". Del 100% de las personas que indican que "no conocen" y quienes "no responden", el 70,27% reside en el Cantón Ibarra.

j. SERVICIOS DE CRÉDITO: CALIFICACIÓN PONDERADA



De acuerdo al Gráfico No. 27, todos los factores en referencia al crédito funcionan correctamente, es importante tomar en cuenta los factores de más baja calificación para optimizarlos (tasa de interés: 86/100; monto: 88/100) y mantener aquellos que tienen las mejores calificaciones (forma de pago: 98/100).

3.3.2.4 PERCEPCIÓN SOBRE EL SERVICIO DE AHORRO



El 96% de las personas encuestadas afirman ahorrar frecuentemente en la COAC “NNN”.

La COAC “NNN” mantiene tres productos en términos de captaciones:

- a) Ahorro a la vista
- b) Ahorro a plazo fijo
- c) Ahorro programado

Se midió la percepción de las personas encuestadas, de acuerdo a los siguientes parámetros que

caracterizan al servicio de captaciones:

TASA DE INTERÉS

COSTOS DE MANTENIMIENTO

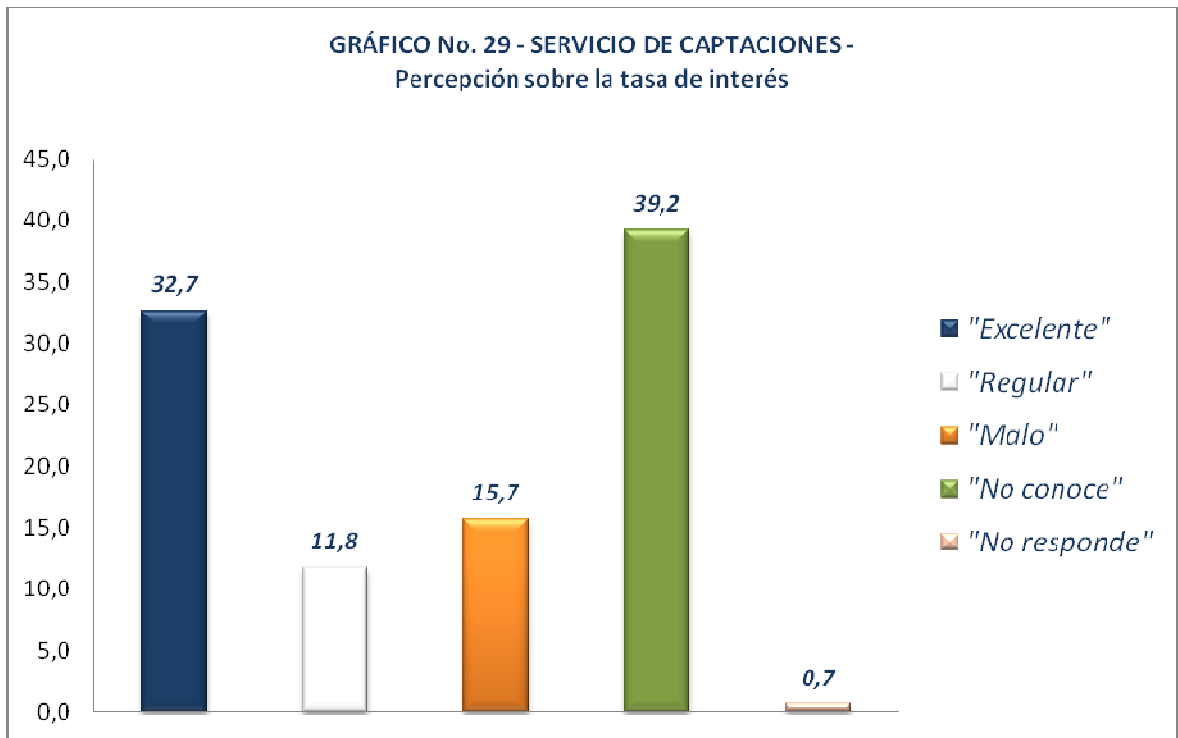
PERCEPCIÓN DE LOS/AS SOCIOS/AS SOBRE LA SEGURIDAD QUE BRINDA LA ENTIDAD PARA SUS CAPTACIONES

PERCEPCIÓN SOBRE LA FACILIDAD PARA ACCEDER A UN CRÉDITO, EN BASE A LAS CAPTACIONES

a. TASA DE INTERÉS

La tasa de interés pasiva máxima legal que aplica la COAC “NNN”, depende del producto, el monto y el plazo:

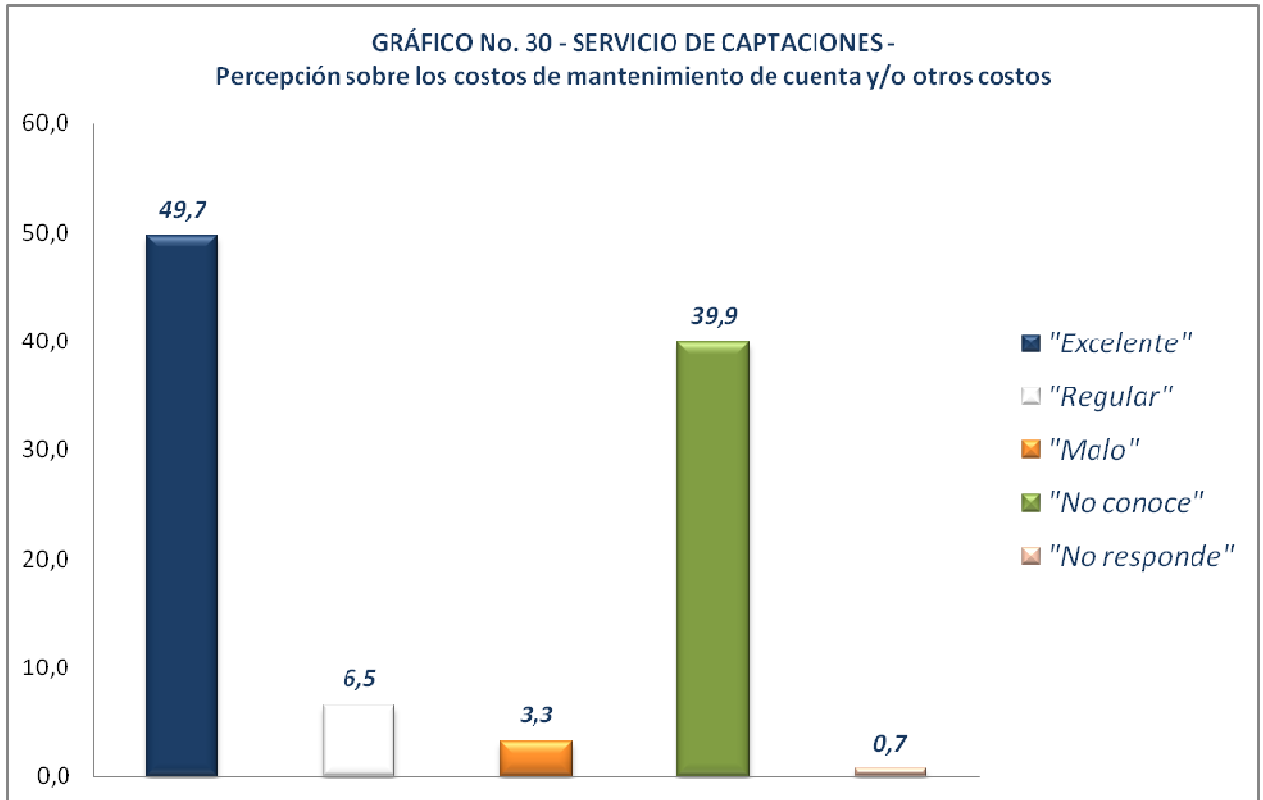
- a. Ahorro a la vista: 2,50% anual
- b. Ahorro programado: 10% anual
- c. Depósitos a plazo fijo: 6% al 10%



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la tasa de interés que se paga a las captaciones, resultante del cálculo de las respuestas que dicen conocer este factor, es 76/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 29, el 39,2% de las personas encuestadas indican "no conocer" la tasa de interés pasiva; de este porcentaje, el 58,33% corresponde a las personas que residen en Ibarra, Otavalo y Antonio Ante.

b. COSTOS DE MANTENIMIENTO

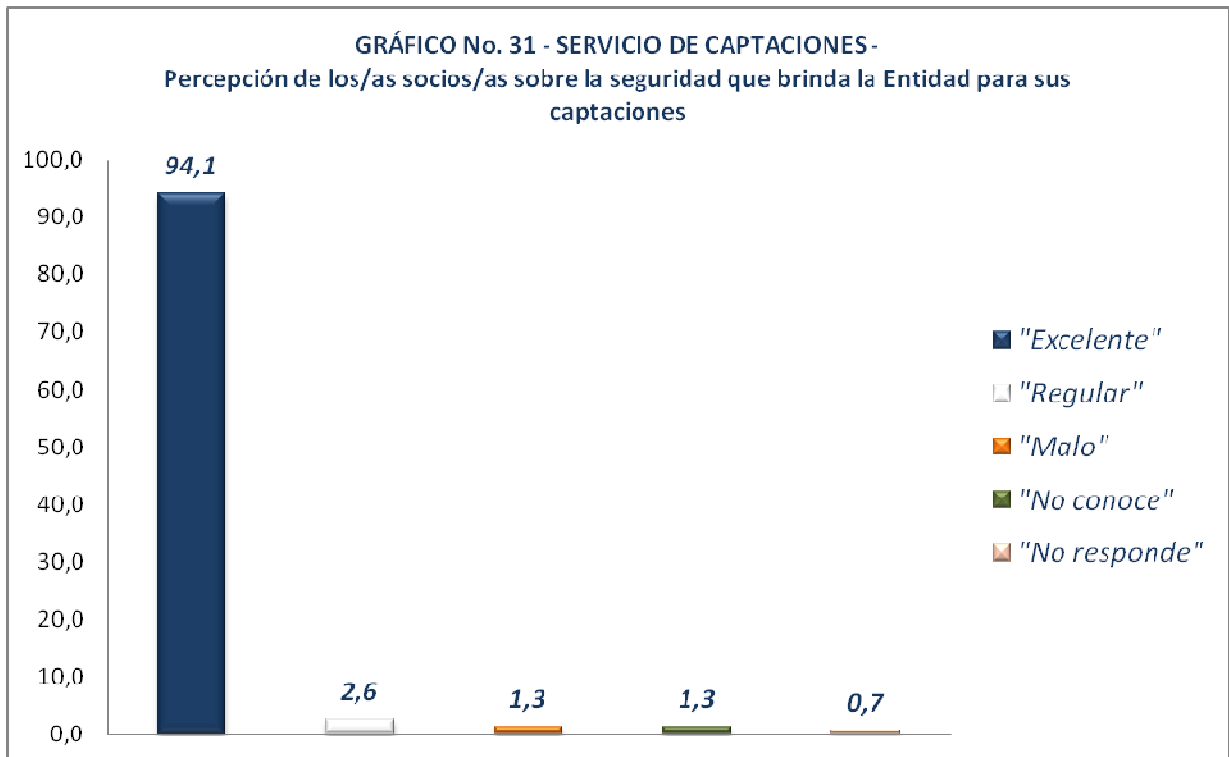
La COAC "NNN" no cobra por costo de mantenimiento de cuenta.



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a costos de mantenimiento de cuenta es 93/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 30, el 49,7% de las personas encuestadas, tienen la percepción de que este factor es "excelente". Un porcentaje representativo es el que corresponde a la opción "no conoce"; del 100% de personas que responden por esta opción, el 68,85% reside en los cantones de Cotacachi, Otavalo e Ibarra.

c. PERCEPCIÓN SOBRE LA SEGURIDAD QUE BRINDA LA ENTIDAD PARA SUS CAPTACIONES

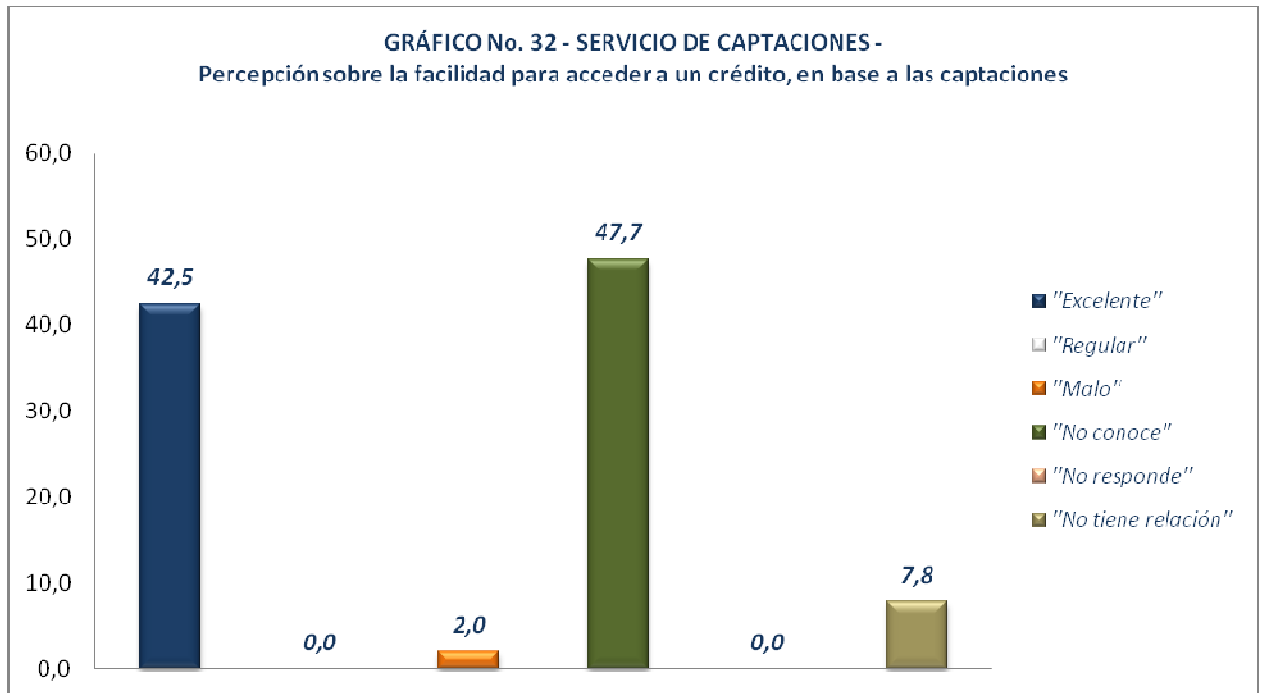
Se consultó a las personas encuestadas y que ahorran en la COAC sobre su percepción acerca de la seguridad que brinda la COAC "NNN" para sus captaciones. Las respuestas son las siguientes:



La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la percepción acerca de la seguridad que brinda para las captaciones es 98/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 31, el 94,1% de las personas encuestadas, tienen la percepción de que este factor es "excelente".

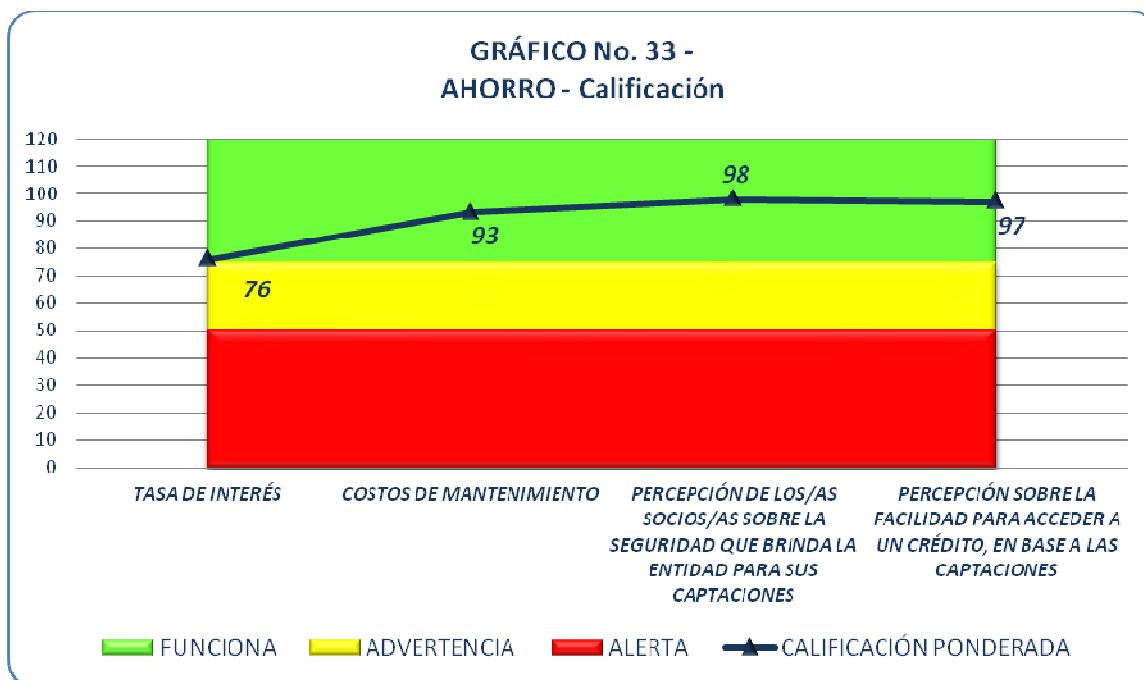
d. PERCEPCIÓN SOBRE LA FACILIDAD PARA ACCEDER A UN CRÉDITO, EN BASE A LAS CAPTACIONES

Una de las estrategias que adoptan las Cooperativas es relacionar el monto de los ahorros que tengan las personas socias con los créditos, por ejemplo, se establece que las personas socias pueden obtener un crédito por máximo "n" veces el monto de sus aportes. Esta práctica permite incentivar el ahorro de las personas socias a través de mejorar los montos de crédito a los cuales tienen acceso. La COAC "NNN" entrega hasta el 80% de lo que el socio tenga en ahorros, con tasa diferenciada (Crediahorro).



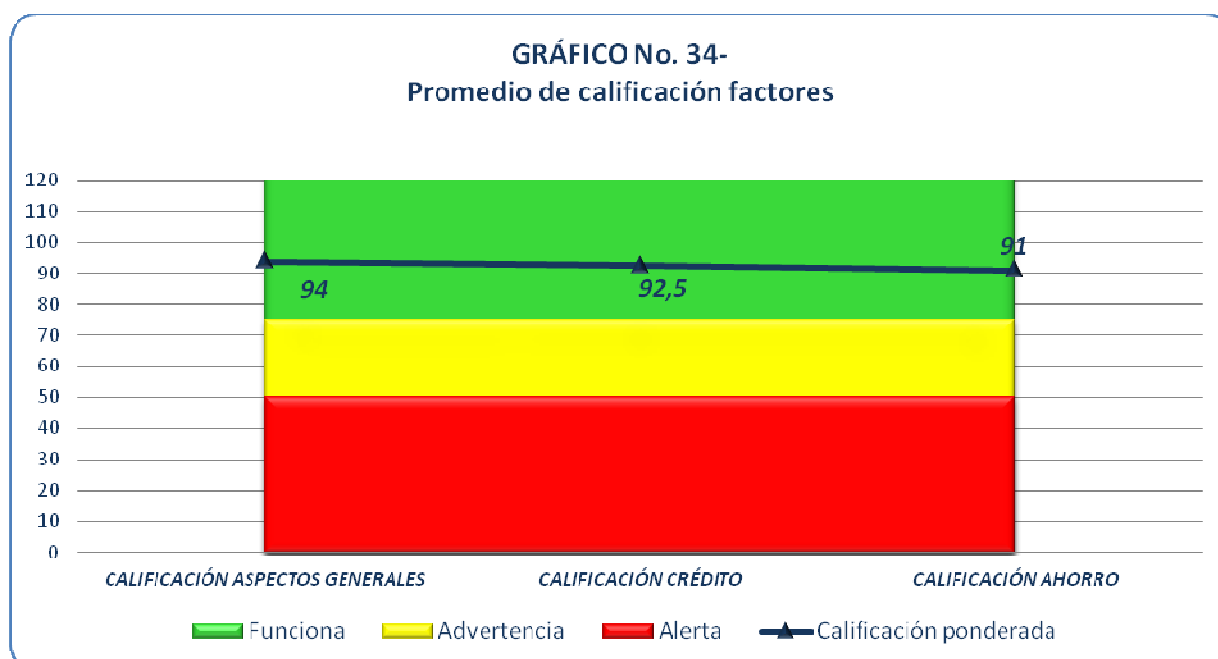
La calificación ponderada de la COAC "NNN", en referencia a la percepción sobre la facilidad para acceder a un crédito en base a las captaciones, resultante del cálculo de las respuestas que dicen conocer este factor, es 97/100. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 32, el 42,5% de las personas encuestadas, que indican que la COAC sí relaciona ahorros con crédito, tienen la percepción de que ésta es "excelente". Un porcentaje representativo: 47,7%, indica que no conoce si existe esta relación. El 93% de este porcentaje reside en el Cantón Ibarra.

e. SERVICIOS DE AHORRO: CALIFICACIÓN PONDERADA



En referencia a las captaciones, de acuerdo al Gráfico No. 33, el factor “tasa de interés” se ubica en la zona de advertencia. Los demás factores se encuentran en la zona “funciona”, es importante poner énfasis en mejorar la información sobre los costos de mantenimiento y la facilidad para acceder a un crédito en base a las captaciones. Un factor fundamental para las Cooperativas es la imagen de seguridad para las captaciones, en este factor la Cooperativa presenta una importante fortaleza, que hay que mantenerla.

3.3.2.5 PROMEDIO DE LOS FACTORES ANALIZADOS



El factor mejor calificado son los aspectos generales de la COAC, seguida por la calificación sobre el servicio de crédito y el ahorro. Todos los aspectos se ubican en la zona "funciona". El promedio de calificación de la COAC es: 92,5/100, que podría entenderse como un índice de satisfacción del cliente externo.

3.4 SUGERENCIAS GENERALES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA

Las personas encuestadas señalaron varias sugerencias para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa:

Cayambe:

- Mayor promoción de los servicios que presta
- Capacitaciones deben realizarse sáb/dom o en las noches

Ibarra:

- Ampliación/mejoramiento del local
- Capacitación a los socios sobre servicios de la COAC
- Mayor agilidad en las ventanillas
- Mayor apertura a quienes constan en la C/R
- Incrementar el número de ventanillas
- Visitar los gremios
- Atención ininterrumpida
- Seguridad guardia

Antonio Ante

- Mayor promoción de los servicios que presta

Cotacachi

- Capacitación al personal
- Capacitación a los socios sobre servicios de la COAC
- Mejorar los horarios de atención

Otavalo

- Capacitación a los socios sobre servicios de la COAC
- Explicación del funcionamiento de los seguros

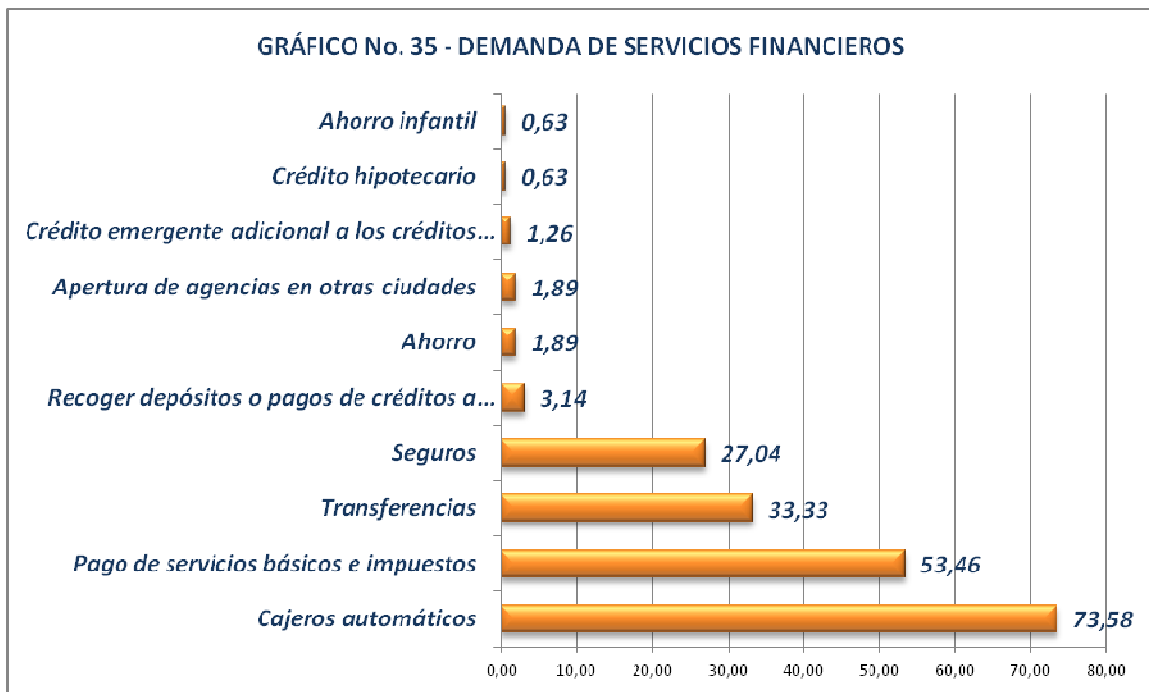
Pimampiro

- Capacitaciones deben realizarse sáb/dom o en las noches
- Mejorar la conectividad entre agencias

Urcuquí

- Mejorar la calidad de la información

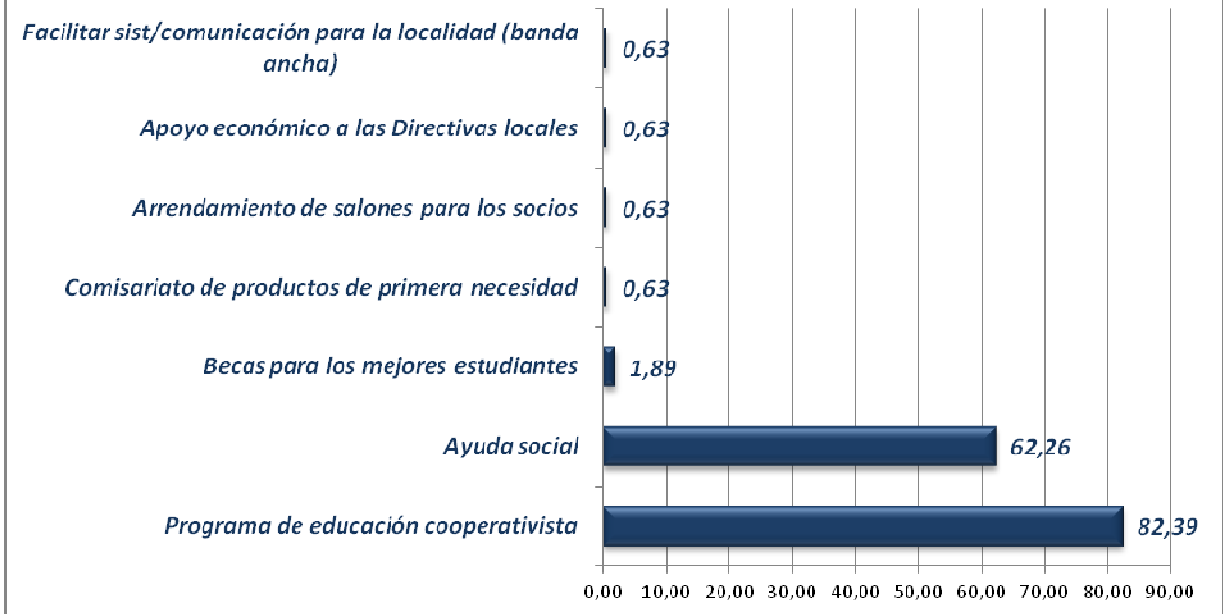
3.5 DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS



Se consultó a las personas encuestadas sobre los servicios financieros que van a demandar a futuro de la Cooperativa, se mencionaron principalmente los siguientes: cajeros automáticos (73,58%); pago de servicios básicos e impuestos (53,46%); transferencias (33,33%).

3.6 DEMANDA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS

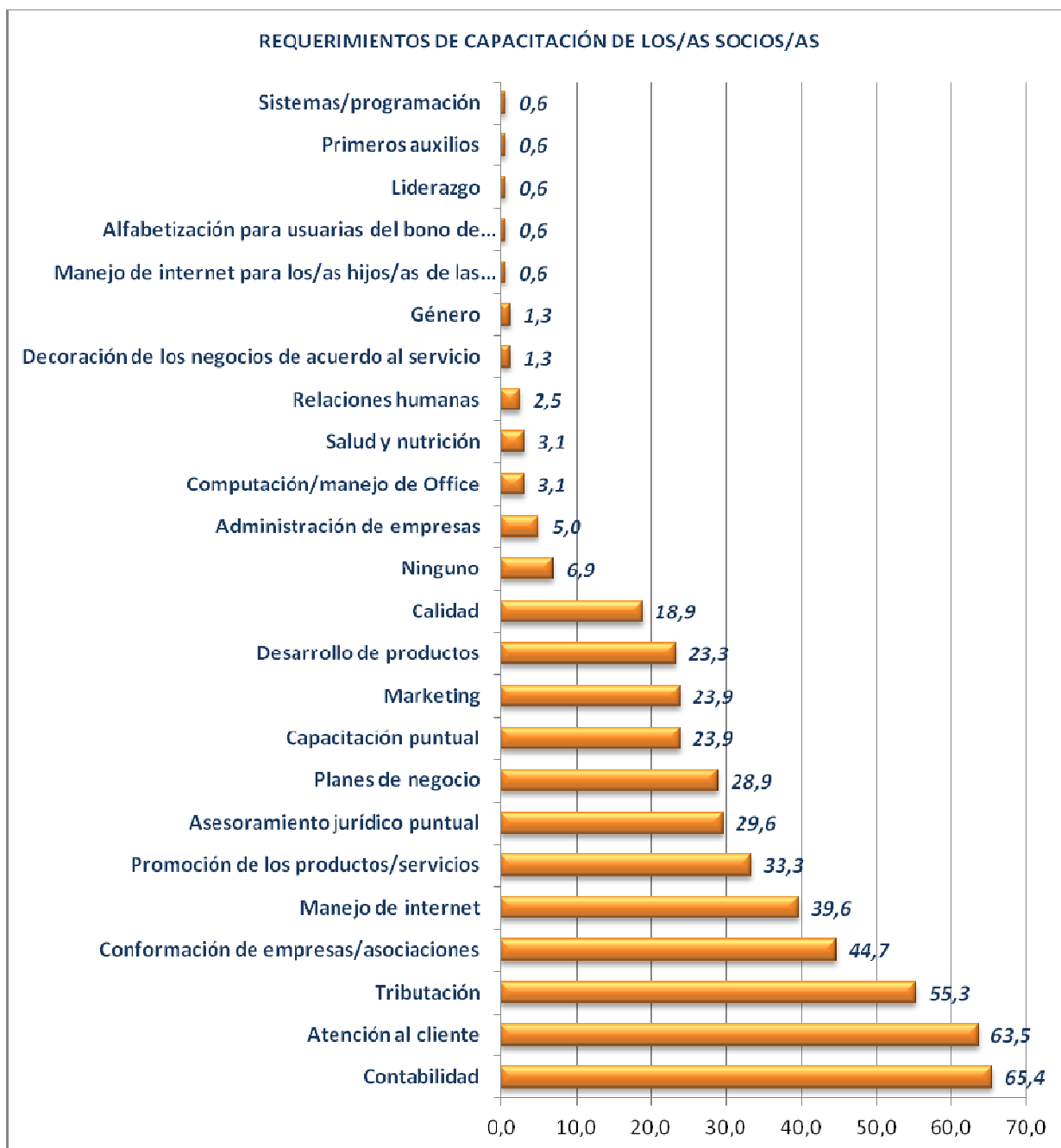
GRÁFICO No. 36 - DEMANDA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS



Se consultó a las personas encuestadas sobre los servicios no financieros o asistenciales que van a demandar a futuro de la Cooperativa, se mencionaron principalmente programa de educación cooperativista (82,39%); ayuda social (62,26%); becas para los mejores estudiantes (1,89%).

3.7 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN/ASESORAMIENTO

Se indagó a las personas encuestadas sobre los temas en los cuales aspirarían a ser capacitados, para principalmente fortalecer a las microempresas. Los resultados son los siguientes:



Los 5 principales temas de capacitación/asesoría mencionados por las personas encuestadas son:

- a. Contabilidad (65,4%)
- b. Atención al cliente (63,5%)
- c. Tributación (55,3%)
- d. Conformación de empresas - asociaciones (44,7%)

ANEXO NO. 8
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA –
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL PARA MEDIR LAS OPINIONES DE LA
DEMANDA POTENCIAL

1. ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Nnn” Ltda. desarrollará su Planificación Estratégica los días 8 y 9 de noviembre del 2008. Una de las entradas de información para realizar la Planificación Estratégica es la determinación de los requerimientos de la demanda potencial.

Con el fin de conocer las necesidades de la demanda potencial de la Cooperativa “Nnn” fueron invitados líderes de las zonas geográficas donde la COAC presta sus servicios, para participar en un grupo focal. Se exponen a continuación los principales criterios de las personas participantes y con quienes se abordaron los siguientes temas:

- a. Características generales: ¿quiénes son? ¿a qué se dedican?
- b. Experiencias previas con entidades financieras y otras formas de captación de ahorros y financiamiento.
- c. ¿Cómo sería su COAC ideal?

2. FACILITADORES

Wilmer Cadena: Jefe de Crédito/Tania Aguilera – Tesista-PUCE

3. FECHA Y HORA:

El grupo focal se llevó a cabo el día viernes, 31 de Octubre del 2008, de 15:00 a 18:00

4. PARTICIPANTES:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nnn” Ltda.
Grupo Focal – Listado de participantes

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	RECIBIERON LA INVITACIÓN A PARTICIPAR DE LA OFICINA:
Alfonso Vicente Erazo	040003678-9	Presidente de la Comunidad de Vinchuquer
Ruperto Tates	040085671-2	Presidente de la Comunidad de Piedra Ollada
José Félix	040042009-7	Presidente de la Comunidad de Capulí
Ezequiel Arteaga	100144365-2	Presidente de la Comunidad de San José del Troje
William Oña	0400603304	Presidente de la Asociación de Profesores del Colegio “Bolívar”
Luis Villareal	040091495-8	Líder comunitario, “San Gabriel”

5. RESULTADOS:

5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES

- La demanda estuvo conformada por representantes de las comunidades de Piedra Ollada, San José del Troje, Cucher Alto, Cunquer, El Capulí y la zona urbana de la Parroquia Bolívar.
- El 100% de los participantes son hombres.
- De acuerdo a lo indicado por los participantes, sus comunidades se dedican principalmente a la agricultura, a la ganadería y al comercio. Cada comunidad tiene sus propias características.
- En las comunidades de Piedra Ollada, San José del Troje y Cucher Alto, se dedican principalmente al cultivo de la papa y a la ganadería de leche. La forma de trabajo de las personas que se dedican a la agricultura depende del precio de los productos: cuando el producto está a buen precio producen en sus propias tierras, cuando baja el precio del producto, prefieren ser jornaleros, también existe la combinación entre las dos actividades.
- En estas comunidades se perciben ingresos de hasta US\$ 300,00 mensuales, pero se debe tomar en cuenta la estacionalidad de las actividades agrícolas y ganaderas, es decir existen meses de mayor producción. Los gastos principales son: alimentación y educación de los hijos. Si se endeudan pueden pagar una cuota de hasta US\$ 100,00. No tienen la costumbre de ahorrar, existe una marcada tendencia de reinvertir el dinero en la misma actividad económica.
- En Cunquer, las actividades principales son la agricultura y el comercio, no son ganaderos, porque por la ubicación geográfica de la comunidad se ha registrado una fuerte ola de robos de los hatos. El sector se presta para sembrar principalmente tomate en invernadero y cebolla, su producción y comercialización provocan ganancias significativas. Se calcula que una familia para su manutención necesita US\$ 300,00 mensuales y pueden cubrir cuotas por los créditos de hasta US\$ 500,00 siempre que los pagos sean semestrales. Como en los casos anteriores, la mayor parte de productores prefiere reinvertir en la propia actividad económica antes que ahorrar.
- En el Capulí las principales actividades son la agricultura (papas, arveja, maíz, cebolla, tomate de árbol) y la ganadería. En este sector las cuotas que pagan para los créditos varían entre US\$ 70,00 a US\$ 100,00. Existe la tendencia a ahorrar, en promedio US\$ 50,00 mensuales
- En las zonas urbanas se han desarrollado microempresas, pero también se ubican instituciones formales oferentes de servicios: Fuerzas Armadas, Entidades Públicas de salud, agua, luz, teléfono, Magisterio, entre otras.
- En el caso del Magisterio, a más de su actividad como docentes se dedican a actividades microempresariales: “para redondear los sueldos bajos”. Los maestros ganan entre US\$ 600,00 a US\$ 1.200,00. Su capacidad de pago no debería ser mayor al 40% del total de sus ingresos.
- En las comunidades se han desarrollado microempresas colectivas, comunitarias o asociativas. En este tipo de empresas las decisiones son tomadas por la Asamblea o Directorio y quien administra el dinero es el tesorero. En el caso de las microempresas familiares las decisiones las toman los jefes de los hogares.

5.2 EXPERIENCIAS PREVIAS

El 100% de las personas participantes han acudido a una entidad financiera para utilizar sus servicios. A continuación se enlistan las entidades principalmente señaladas por los participantes para solicitar créditos y/o ahorrar:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nnn” Ltda.
Grupo Focal – Principales Instituciones en las que ahorran
A octubre del 2008

ENTIDADES	
BANCO PRIVADO	Banco Pichincha
COAC REGULADA POR LA SBS	29 de Octubre
COAC REGULADA POR LA SBS	Tulcán
COAC REGULADA POR LA SBS	Pablo Muñoz Vega
ESTRUCTURAS FINANCIERAS PROPIAS	Fondo de Cesantía del Magisterio de la Provincia del Carchi

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nnn” Ltda.
Grupo Focal – Principales Instituciones en las que obtienen crédito
A octubre del 2008

ENTIDADES	NOMBRE
BANCO PRIVADO	Banco Pichincha
BANCO ESTATAL	Banco Nacional de Fomento (BNF)
ENTIDAD PÚBLICA	IESS (Crédito de vivienda)
COAC REGULADA POR LA SBS	TULCÁN
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL/FUNDACIÓN	FINCA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL/FUNDACIÓN	FODEMI
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL/FUNDACIÓN	MINGA
ESTRUCTURAS FINANCIERAS PROPIAS	Fondo de Cesantía del Magisterio de la Provincia del Carchi
CRÉDITO DE PROVEEDORES/OTROS SERVICIOS	Imbauto
USUREROS	

5.2.1 FACTORES QUE AFECTAN LA CAPTACIÓN DEL AHORRO

Las personas participantes indican que los factores que influyen en la decisión de ahorrar, en base a sus experiencias previas, son los siguientes:

- ✓ “Ahorro en la Cooperativa 29 de Octubre porque soy socio hace 35 años, no ha habido la necesidad de abrir mi cuenta en otra institución. Ahorro cuando puedo. Si otra entidad me da mejores opciones sí me cambiaría”.
- ✓ “Ahorra en la Cooperativa Tulcán pero me descontaban de mi cuenta de ahorros para el seguro, pese a que ya me habían cobrado en la apertura para esto. Ahorraría en la entidad en donde no me descuenten. Primero deben informarnos”.
- ✓ “El ahorro es indispensable en la vida de cada persona, pero las instituciones deben concientizar a los socios, promocionan más el crédito que el ahorro”.
- ✓ “En general, los maestros no tienen una cultura de ahorro; sin embargo cuentan con su Fondo de Cesantía que les descuenta un rubro mensual del sueldo, esto es positivo porque los maestros no ven el dinero, pasa directamente a sus cuentas, de lo contrario no ahorrarían”.
- ✓ “Me pagan el sueldo a través del Banco Pichincha, en esta cuenta dejo lo necesario para los gastos mensuales, lo demás retiro y coloco en la Cooperativa Pablo Muñoz Vega”, así sigo ahorrando.

5.2.2 FACTORES QUE AFECTAN EL ACCESO AL CRÉDITO

Las personas participantes indican que los principales factores que influyen en la obtención de crédito, en base a sus experiencias previas, son los siguientes:

DESTINO DEL CRÉDITO	EXPLICACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES	INTERÉS
“En la 29 de Octubre” ahorro pero no he sacado créditos porque no dan para la agricultura, sino para otros productos ”.	“No me gustan las cooperativas porque se supone que somos socios, pero no nos convocan a las reuniones y aún así se hacen las asambleas, y a quienes no fuimos, de pronto de las cuentas nos descuentan valores, no sabemos el por qué” (caso de la Cooperativa "Tulcán")	“Trabajamos con FODEMI 5 años, en el grupo nos hemos dado cuenta que el interés es caro, el problema es que cuando nos va bien en la agricultura podemos pagar sin problemas, pero si nos va mal, entonces tenemos que endeudarnos en otras partes para pagar las cuotas”. “La tasa del chulco está a 8% mensual, en US\$ 1.000, se pagan US\$ 80,00 mensuales. El crédito de usura conviene para 1 mes máximo, ya más meses se trabaja para el chulco”.

DOCUMENTACIÓN	TIEMPO DE ENTREGA DE LOS CRÉDITOS	PLAZOS
“En el BNF es difícil porque están pidiendo un proyecto para entregar el crédito, no se tiene conocimiento en las comunidades sobre elaboración de proyectos”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “En la Cooperativa TULCÁN exigen mucho papeleo y se demoran demasiado para entregar el crédito. Se demoran 45 días para entregar un crédito de US\$ 500,00” ✓ “En FODEMI también se demoran: entregan el crédito a los 15 días desde la solicitud”. ✓ “En la Cooperativa TULCÁN se demoran mucho, en el trámite de estudio, de papeleos, de la aprobación en sí, uno cuando se necesita de emergencia entonces acude a otras partes donde le puedan salvar la necesidad, sobre todo chulqueros, especialmente en la agricultura, donde se debe aprovechar el tiempo, las condiciones climáticas, no se puede esperar. Se hace la solicitud para que le aprueben enseguida, dando los créditos oportunamente. En la agricultura es mucho más importante la rapidez en la entrega que la tasa de interés. ✓ “Si el ciclo del tomate es para tres meses, y si nos obligan a esperar, estamos hablando de financiar no este sino el siguiente ciclo, se pierden tres meses”. ✓ “Prefiero sacar a un usurero, se obtiene el crédito de inmediato, y en la agricultura se necesita recibir un crédito oportunamente porque sino se pierde la cosecha”. 	“Cada institución tiene un plazo determinado. Máximo a 1 año, el problema es que esto no se adapta a la actividad económica”
GARANTÍAS	ENCAJES	FORMA DE PAGO

“En FINCA – MINGA los garantías son grupales, en esos casos a mí me gustaría que se explique a las personas la importancia que destinen el crédito para lo que sacan, luego se gastan en otras cosas, desvían el crédito, y si no paga uno, entonces todo el grupo queda mal”.

- ✓ “ El Gerente del BNF solicitaba que se ahorre USD 1000,00 para entregar un crédito de US\$ 4.000,00, prefiero sacar a un usurero porque entrega todo completo”
- ✓ “ Fodemi es bueno porque no cobra encaje”.

- ✓ “En FINCA, no se fijaba un solo día para pagar en el mes, los días iban variando. Debían determinar un solo día para no olvidarnos”
- ✓ “En FINCA entregan los créditos mínimo US\$ 1.000 máximo US\$ 1.500, con pagos mensuales, esto es lo difícil, en la agricultura o en la ganadería no siempre se alcanza a pagar mensualmente”.

5.2.3 OTROS SERVICIOS FINANCIEROS

- ✓ “Trabajo con el Banco Pichincha para hacer transferencias porque son eficientes”
- ✓ “El Banco Pichincha, a más de los cajeros entrega a los clientes diferentes tarjetas para facilitar los pagos: nexo, tarjetas de débito, de crédito”
- ✓ “Los pagos de luz, agua o teléfono preferimos hacerlos directamente en las empresas, porque queda cerca y es fácil”.
- ✓ “El Banco Pichincha presta un excelente servicio a través de la página web”

5.2.4 FACTORES QUE AFECTAN EL SERVICIO

- ✓ “Puede tratarse de mujeres muy bonitas, con uniforme, pero si no están preparadas, no contestan, tratan mal a los clientes, nos desanimamos”.
- ✓ “Existe pérdida de tiempo en las colas”.
- ✓ “Es bueno tener información a la vista para evitarse la cola solo para preguntar”.
- ✓ “En la Pablo las asesoras tienen un trato personalizado, conocen al socio, ellas son las que nos indican qué documento falta, nos ayudan”.
- ✓ “En las instituciones no nos prestan el baño, a veces hay que pagarle al guardia US\$ 1,00 para poder entrar”.

5.2.5 INCENTIVOS

- ✓ “En la Cooperativa Pablo Muñoz Vega ya está sorteando carros, entendemos que las Cooperativas dan premios de acuerdo a su capacidad (si las cooperativas son más grandes dan mejores premios)”

5.2.6 SERVICIOS NO FINANCIEROS

- ✓ “FODEMI: da cursos de capacitación para microempresarios, son positivos”.
- ✓ “La COAC 29 de Octubre da servicio médico, pero no es gratuito, le descuentan de la cuenta”.
- ✓ “Se debe promover el cooperativismo, la capacitación se debe fundamentar en la filosofía cooperativista, esto no hace FODEMI ni FINCA, son únicamente grupos que se forman para satisfacer el interés particular de obtener un crédito. No se piensa en alcanzar objetivos comunes. Cooperativismo no solo es ahorro y crédito, es convivencia. Se debe promover el cooperativismo en cada actividad, por ejemplo los agricultores, no deben competir entre sí porque los precios de los productos se caen, mejor es que trabajen en cooperativas y todos ganen. Las cooperativas deben fortalecer la acción social”.

- ✓ “En la Cooperativa Pablo Muñoz Vega se organizaban cursos de nivelación para el ingreso a clases, también cursos para profesores. Ahora la lógica es así, todos dan cursos, regalan títulos, a granel, en combos; pero se necesita llegar a la sustancia misma, sería interesante que la cooperativa de cursos de perfeccionamiento a sus socios, con bajo costo, para garantizar por ejemplo, el ascenso de categoría, éste es un beneficio de calidad”.

5.3 ESCUCHANDO LA VOZ DE LOS SOCIOS POTENCIALES: ¿CÓMO SERÍA SU COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IDEAL?

A continuación se presentan los principales parámetros de funcionamiento de la COAC “Nnn”, de acuerdo a las opiniones de los participantes que responden a la pregunta: ¿CÓMO SERÍA SU COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IDEAL? Es fundamental “escuchar la voz del cliente” para trasladar los requerimientos a parámetros técnicos y mejorar/diseñar los productos y servicios que preste la COAC que se adecúen a las demandas de los potenciales socios, por ejemplo se indica “mi Cooperativa ideal es aquella en la que haya cómo descansar”, si este es el requerimiento en la Cooperativa se analizará si se requieren más sillas para que los socios puedan sentarse, un dispensador de agua, un acondicionador de aire, es decir, el análisis debe basarse en las variables que garanticen la comodidad del socio mientras permanezca en la Cooperativa.

5.3.1 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE:- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA COAC “NNN”

- ✓ *La ubicación de las oficinas está bien, en el centro a donde todos tienen facilidad de acceso*
- ✓ *La Matriz se encuentra en un lugar central pero existen limitantes en cuanto al parqueadero*

5.3.2 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: INSTALACIONES/INFRAESTRUCTURA

La demanda requiere que las instalaciones de la COAC sean:

- ✓ *Bien ventilada*
- ✓ *Amplia y cómoda*
- ✓ *Que haya "como descansar"*
- ✓ *Una pizarra en la que se publiquen los requisitos e información de la cooperativa para informarse rápidamente y evitar las colas*
- ✓ *Que tenga una televisión*
- ✓ *Colocar un calendario y un reloj para saber qué día es y la hora*
- ✓ *Señalizador de turnos*
- ✓ *Señalética – rótulos (identificación de oficinas)*
- ✓ *Periódico, revistas con temas interesantes*
- ✓ *Baño*

5.3.3 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: EQUIPOS/SISTEMA/TECNOLOGÍA

- ✓ *El sistema debe tener la posibilidad de dar información adecuada y oportuna al cliente cuando lo solicite: emisión de tablas de amortización, de recibos, de saldos.*
- ✓ *Página web/ información por internet. Si bien en un inicio la página no tendrá los servicios que provee el Banco Pichincha (transferencias, estados de cuenta, entre otros) se debe promocionar a la Cooperativa: su historia, enaltecer que fue la primera en el Cantón "Nnn" y los servicios que presta.*
- ✓ *Información a través de mensajes de celular, pues tanto en las zonas urbanas como en las rurales se cuenta con este medio de comunicación (recordatorio de fechas de pago e información de nuevos servicios, felicitaciones por el*

5.3.4 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ATENCIÓN AL SOCIO

- ✓ *Una sonrisa cambia todo, no soy socio de la COAC "Nnn", pero me agrada el ambiente, las señoritas son amables.*
- ✓ *Las personas que trabajan en la institución deben dar un trato social diferencial a las personas socias, entender que sus socios son personas de escasos recursos, son analfabetos, gente del campo*
- ✓ *Se debe respetar a las personas socias, el trato debe ser igual para todos, cuando nos ven campesinos con sombrero y ruana generalmente en las entidades no nos hacen caso, prefieren atender a los de terno. Entonces como los empleados no atienden uno va a preguntar los datos de la cooperativa igual a los de terno (que no son necesariamente empleados) o al guardia.*

5.3.5 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: HORARIOS DE ATENCIÓN

- ✓ *Si la COAC se apertura a las 8:30, la atención debe iniciarse a esa hora, el personal debe estar en su puesto, existen instituciones que a las 8:30 recién prenden las computadoras.*
- ✓ *Los horarios de atención se deben adaptar a los días en los que existe más afluencia de socios por las Feria. La COAC "Nnn" sí mantiene días de trabajo adecuados a las necesidades de las personas socias. Se sugiere que el viernes que es día de Feria no se debe cerrar al medio día (la atención debe ser continua).*

5.3.6 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: PERSONAL

- ✓ *El personal debe dar las explicaciones correctamente*
- ✓ *Es importante que el personal tenga uniforme, aunque no necesariamente lo utilice todos los días de la semana (está bien que los viernes no lo utilicen, en las Cooperativas debe haber flexibilidad con los empleados), pero es fundamental que tengan un carné de identificación, pues, a veces, las personas se confunden y hacen averiguaciones a quiénes no pertenecen a la Cooperativa y también para poder tratarles por el nombre a las personas que nos están atendiendo.*
- ✓ *Debe existir una persona que apoye en el llenado de papeletas porque no todas las personas saben cómo hacerlo.*

5.3.7 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ¿QUÉ SE DEBE VENDER? - SERVICIOS FINANCIEROS REQUERIDOS

Los principales servicios que indica requerir la demanda potencial son:

a) CERTIFICADOS DE APORTACIÓN (INVERSIONES)

b) CRÉDITO

- Crédito agrícola*
- Crédito para la ganadería*
- Crédito para el comercio*
- Crédito de consumo*
- Crédito de vivienda*
- Créditos emergentes*

c) AHORRO

- Ahorro a la vista*
- Ahorro a plazo fijo*
- Ahorro programado*

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE OFERTARIA LA COAC

5.3.8 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ¿QUÉ SE DEBE VENDER? - CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE CRÉDITO

A) TIEMPO MÁXIMO DE ESPERA PARA RECIBIR EL CRÉDITO

- ✓ Los préstamos deben entregarse de manera inmediata (esto puede servir de propaganda)

B) VERIFICACIÓN EN EL DOMICILIO/LUGAR DE TRABAJO

- ✓ En la agricultura existimos personas, lo digo por ser Presidente de la Comunidad, que no decimos la verdad, tiene que ir alguien de la Cooperativa y analizar efectivamente si tienen los bienes que dicen tener, si van a dedicar a la agricultura o a qué mismo. Es generalizado que haya personas que sacan de las instituciones financieras para entregar al chulco, es importante la verificación, si ellos no pagan fracasan las cooperativas.

C) ENCAJE

- ✓ Es aceptable un encaje del 20 por 1; sin embargo se debe tender a no aplicar el encaje como lo hacen otras organizaciones
- ✓ Pago de interés al encaje
- ✓ Opción de liberar el encaje
- ✓ Posibilidad de utilizar un porcentaje del encaje, para situaciones emergentes, como la entrada de los/as hijos/as a clases

D) MONTOS, PLAZOS Y FORMAS DE PAGO DE LOS CRÉDITO NORMALES

- ✓ Los montos, plazo y, la forma de pago se debe adecuar a la actividad y al producto. Forma de pago: debe ser la fecha fija, cada 28, cada 31...

ACTIVIDAD	MONTO MÍNIMO	MONTO MÁXIMO	PLAZO MÁXIMO	FORMA DE PAGO
Agricultura (principalmente papa, tomate, cebolla)	200,00	2.000,00	7 MESES	AL VENCIMIENTO
Ganadería	1.000,00	3.000,00	24 MESES	TRIMESTRAL
Comercio	2.000,00	10.000,00	36 MESES	TRIMESTRAL
Consumo	3.000,00	10.000,00	36 MESES	MENSUAL
Vivienda		40.000,00	20 AÑOS	MENSUAL

E) DOCUMENTACIÓN

- ✓ Está bien que se pidan documentos tales como las copias de la cédula, certificado de votación, planillas de pago de luz, agua; certificado de ingresos, esta documentación la piden todas las instituciones financieras.
- ✓ Devolución inmediata de los documentos después de pagar el crédito, existen entidades que se demoran.

F) MONTOS, PLAZOS Y FORMAS DE PAGO DE LOS CRÉDITO EMERGENTES

- ✓ Es muy importante que las Cooperativas entreguen créditos emergentes adicionales al crédito normal, esto evitará ir a obtener créditos con los usureros.
- ✓ Montos de hasta US\$ 300,00 a ser pagados prorratedos, paralelos al crédito normal.

G) TASA DE INTERÉS

- ✓ Una tasa de interés aproximada del 21% anual es aceptable, más si se compara con el crédito de usura.

H) REQUISITOS/GARANTÍAS

- ✓ Se preferiría poner bienes como garantía, ahora es difícil conseguir garantes. Es preferible garantías personales, no trabajar en grupo. Las garantías solidarias no dan éxito, provocan problemas en los grupos. Una persona no paga entonces están perjudicadas las personas que sí pagan. Otra cosa es que si alguien es mi garante, luego me pide el mismo favor, es un compromiso, mejor es dejar un bien en garantía.

I) AMPLIACIÓN DE LOS CRÉDITOS

- ✓ Es importante tener la opción de pagar una parte del crédito y poder optar por un nuevo crédito; siempre y cuando los intereses no se incrementen.

5.3.9 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ¿QUÉ SE DEBE VENDER? - CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE AHORRO/CAPTACIONES

A) CARACTERÍSTICAS DE LOS AHORROS

- ✓ *Monto: la apertura de libreta de ahorros o pólizas debe analizarse la capacidad de acuerdo a cada actividad económica.*
- ✓ *Tasa de interés: la tasa es subjetiva: sabemos que la tasa es baja por disposiciones gubernamentales, pero si entendemos que es importante ahorrar pensando en el futuro, lo haremos independientemente a la tasa.*
- ✓ *Incentivos: establecer una relación entre los ahorros y los créditos: es el mejor incentivo; regalo sorpresa por el monto ahorrado*

B) PRODUCTOS DE AHORRO

- ✓ ***AHORRO INFANTIL:** es importante que haya un incentivo para que los niños ahorren, por ejemplo si reúnen hasta US\$ 100,00 se van a ganar una pelota. Ver la manera para que los niños aprendan a ahorrar, pero además se debe implementar capacitación a los niños en temas de cooperativismo.*
- ✓ ***NUEVO PRODUCTO: "AHORRO PRO-SIEMBRA/ PRO – GANADO/ PRO - COMERCIO"** - específico para cada actividad económica – Los participantes indican:*
- ✓ *"Generalmente las ganancias que tenemos son reinvertidas en las mismas actividades económicas. Pero tener un fondo en ahorro es importante. Para los agricultores por ejemplo, se puede determinar un monto mínimo de ahorro mensual de US\$*

5.3.10 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ¿QUÉ SE DEBE VENDER? - DEMANDA DE OTROS SERVICIOS FINANCIEROS

- ✓ *Transferencias desde y al exterior*
- ✓ *Acceder al sistema nacional de pagos para que, a través de las Cooperativas se cancelen los sueldos y se hagan otros pagos*

5.3.11 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: ¿QUÉ SE DEBE VENDER? - DEMANDA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS

- ✓ *Capacitación: curso sobre los servicios de la Cooperativa, en el que también se enseñe a las personas sobre el llenado de papeletas; cálculo de las tasas de interés (diferencia entre tasas nominales y tasas efectivas)*
- ✓ *Capacitación para microempresarios en diferentes líneas. Tiene que ser una capacitación trimestral. De preferencia sábados y domingos y se puede ir rotando por comunidades, para que nos vayamos conociendo entre los socios y conocer la situación de cada comunidad.*
- ✓ *La capacitación debe motivar a producir nuevos productos o alternativos (por ejemplo la producción alcachofa).*
- ✓ *Capacitación sobre servicios que ofrece la Cooperativa.*
- ✓ *Atención médica pero la idea sería pagar a los médicos de confianza de los socios, que se trate de médicos locales.*
- ✓ *Becas estudiantiles para los mejores estudiantes, hijos de las personas socias.*
- ✓ *Cursos de cooperativismo para promover la formación de cooperativas de producción, de comercio, de transporte, entre otros.*
- ✓ *Alianzas con las autoridades locales para co-gestión de créditos. Los directivos ayudan a otorgar créditos, ayudan en la gestión de la cobranza y la cooperativa entrega un incentivo económico a las directivas.*

5.3.12 ESCUCHANDO LA VOZ DEL CLIENTE: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- ✓ *Contratar la publicidad en la televisión local. Aprovechar el programa "Marejada" que dirigen jóvenes de Bolívar, tiene alto rating.*
- ✓ *Hay que felicitar a la Cooperativa porque la publicidad se diseña por personas de Nnn, la imprenta es de aquí, utilizan recursos locales. La Cooperativa "Tulcán" manda a hacer su propaganda fuera de la provincia, eso no está bien.*
- ✓ *Desarrollar folletos*
- ✓ *Entrega de esferográficos, gorras, calendarios, recuerdos.*
- ✓ *Campañas promocionales en las comunidades*
- ✓ *Hacer charlas de este tipo (con la lógica de conversatorios) con las comunidades. Credife, FINCA, MINGA, no nos han hecho participar con nuestras opiniones para mejorar los servicios. En FODEMI dan una sola charla de media hora, no se aprende mucho. Además es interesante compartir con líderes de otras comunidades, saber los problemas que tienen los demás.*
- ✓ *Hacer presentaciones en las comunidades sobre los servicios que oferta la COAC "Nnn" para conocerlos y poder hacer preguntas, para así despejar dudas que tengamos en las comunidades.*

ANEXO NO. 9
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA –
REVISIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

METODOLOGIA: La metodología utilizada para levantar la información contenida en el presente informe se realizó a través del análisis documental (recomendaciones de Auditorías y entidades consultoras, por ejemplo RFR) e información directa, en base a la información técnica vertida por los responsables de cada área.

OBJETIVO: generar un perfil sobre la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “nnn” Ltda. en referencia a la gestión organizacional para evidenciar sus principales debilidades e identificar oportunidades de mejora, información fundamental para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional.

La información que la Cooperativa “nnn” Ltda. entregue será utilizada exclusivamente para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional, por tanto se garantiza la total confidencialidad de la información.

ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA FORTALEZAS / OPORTUNIDADES DE MEJORA

FORTALEZAS

- *Los miembros de los Consejos y Comisiones tiene niveles académicos a nivel universitario.*
- *Se registra un número importante de personal que ingresó recientemente que está cursando la carrera universitaria.*
- *Se encuentran claramente definidas las relaciones entre los Consejos y Gerencia, se han delimitado las funciones, lo cual permite viabilizar las actividades al interior de la Organización*
- *La Cooperativa promueve el desarrollo del personal a través de la capacitación continua.*
- *La administración es “de puertas abiertas”, se motiva que el personal sea creativo*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- *Se requiere mayor compromiso y participación de los Directivos, existen varias actividades que son asumidas por la Gerencia pero es fundamental el apoyo de parte de la Alta Dirección*
- *Estructuralmente es indispensable dividir el área actual de Auditoría Interna en: Control interno, procesos y mejoramiento continuo.*
- *Se requiere crear la Unidad de Marketing*
- *Dentro del Departamento de Negocios, se elegirá al responsable de crédito y otro de captaciones. El objetivo es tener un oficial de captaciones por oficina.*
- *Dentro del Departamento Financiero debe existir el Jefe Financiero/Tesorero, Contador General.*
- *La COAC debe mejorar los procesos de capacitación para la Alta Dirección*

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION FORTALEZAS / OPORTUNIDADES DE MEJORA

FORTALEZAS

- *La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que fue elaborado en el año 2005, para el período 2005 – 2009,*
- *Cuenta con planificaciones anuales, que se focalizan principalmente en el crecimiento de la Cooperativa, bajo un esquema de un mejor servicio y sostenibilidad*
- *Se dispone de una herramienta para la elaboración del presupuesto anual.*
- *A partir del Plan Estratégico se elabora el plan operativo anual, y en base a éste se elabora el presupuesto anual. El seguimiento es continuo*

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION FORTALEZAS / OPORTUNIDADES DE MEJORA

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Es importante que la Cooperativa ajuste la planificación estratégica, al menos de manera anual, realizando el análisis de los impactos de las variables del entorno interno y externo.

MARCO NORMATIVO Y PROCESOS FORTALEZAS / OPORTUNIDADES DE MEJORA

FORTALEZAS

La Cooperativa desarrolló una Consultoría financiada por un Proyecto BID, mediante la cual se identificó la CADENA DE VALOR, en la que constan sus principales procesos y en base a ésta se actualizaron los reglamentos y procedimientos

El contenido de la documentación normativa es difundido al personal operativo a través de talleres. Su aplicación es estándar en la Matriz y Agencias. Cuenta con reglamentos y procedimientos para todas las áreas

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Se debe realizar la difusión de los reglamentos y procedimientos al personal que se incorporó recientemente a la Cooperativa.
- Existe la necesidad de actualizar los reglamentos y procedimientos debido al crecimiento de la Cooperativa.
- Se debe procurar la aplicación de los reglamentos y procedimientos establecidos, existe la tendencia de optar por las excepciones, se tiende a adaptar el reglamento a la situación "de acuerdo a la conveniencia".

MANEJO DE RIESGOS

ESTRATEGIA DE CAPITALIZACION y MANEJO DE LA LIQUIDEZ

FORTALEZAS

- Actualmente el socio al momento que hace un crédito realiza un aporte voluntario, el mismo que se registra en reservas para futuras capitalizaciones, específicamente para construcción del edificio de la Matriz
- Por decisión de la Asamblea se capitaliza el 50% de los excedentes generados, el otro 50% se dirige al Fondo Cooperativo de Responsabilidad Social (FCRS)
- Se realiza una evaluación técnica para realizar inversiones de los excedentes líquidos de la Cooperativa: se selecciona a las instituciones, se verifica su calificación de riesgo, la tasa de interés que paga y la viabilidad de transformación en efectivo para eventual retiro que requiera hacer la Cooperativa.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Se debe mejorar la coordinación respecto al flujo de efectivo para poder solventar las necesidades de la Cooperativa, **no existen recursos inmediatos**

ESTRATEGIA DE MANEJO DE LA TASA DE INTERES

FORTALEZAS

- Se aplica la política emitida por el Banco Central para la fijación de tasas de interés (activa y pasiva). Por estrategia la tasa pasiva es mayor (para captaciones) y la tasa activa es menor (para créditos)
- La Gerencia realiza una revisión mensual de las tasas de interés. Se estructuran escenarios para determinar hasta qué porcentaje pueden disminuirse las tasas

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La COAC no cuenta con un plan de contingencia para minimizar riesgo de tasa de interés, en caso de variaciones inesperadas

ADICIONALMENTE....

FORTALEZAS

La Cooperativa cuenta con un Comité de Riesgos cuyo objetivo es:

- Estar informado en cuanto al desarrollo de la Cooperativa, monitorear las acciones que se han realizado en el mes inmediatamente anterior, plantear estrategias para el cumplimiento de las metas del mes siguiente.
- Analizar la cartera de crédito y revisar las provisiones requeridas de acuerdo a lo que sucede en cada línea de crédito

Actualmente la Cooperativa participa en el Sub - Proyecto BID/UCACNOR ATN/ME-10264-EC "Acceso a servicios y productos financieros microempresariales, a través del fortalecimiento asociativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte Ecuatoriano . Una de las consultorías desarrolladas y que fortalecerá la gestión de riesgos es: "Desarrollo de productos referentes a gestión de riesgos, (crédito, mercado, operacional y liquidez), gestión de tesorería".

SEGUIMIENTO Y CONTROL

FORTALEZAS

- Existe una separación adecuada de funciones y responsabilidades para el seguimiento y control

- *La Cooperativa se somete al control de la Dirección Nacional de Cooperativas, auditorías internas y externas y se establecen planes para cumplir con las recomendaciones*
- *Para mejorar el seguimiento y control se han establecido pólizas de seguro tipo blanket o de fidelidad.*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Al momento la Cooperativa no dispone de herramientas metodológicas para el control de procesos e indicadores (a través de Proyecto BID, se implementará la herramienta de cuadro de mando integral para el control de indicadores). Se realiza monitoreo diario de la parte operativa pero no existe una herramienta formal para realizar el seguimiento

AREA DE SISTEMAS

FORTALEZAS

- *Se mantiene un espacio físico independiente para el área, que cumple con aspectos básicos de seguridad.*
- *Existe el conocimiento técnico para administrar los sistemas desarrollados por entidades aliadas (Bono, SWICHT ORM).*
- *Se obtienen respaldos de información de la Matriz y Agencias de manera continua*
- *Se dispone de proveedores externos para el mantenimiento de los sistemas*
- *Los sistemas tienen seguridades/códigos de acceso. Existe un perfil para el acceso al sistema por cada cargo. El personal tiene claves para acceder al sistema que se actualizan por períodos*
- *La conexión entre las Oficinas es en tiempo real, no debe consolidarse de manera posterior la información*
- *Los equipos están asegurados*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- *El sistema operativo INS que actualmente utiliza la Cooperativa, no fue desarrollado para que se transporte por red, se trata de un programa de área local, está experimentando lentitud en la transmisión de datos*
- *La infraestructura de telecomunicaciones es altamente costosa, existe el bus de internet y bus de datos, se debe contratar solo de internet.*
- *Al momento la Cooperativa no cuenta con:*
 - *Servidor de la base de datos,*
 - *Back up de comunicaciones (si se cae antena de datos entre matriz y agencias no se puede trabajar)*
- *El sistema tiene limitaciones en cuanto a la generación de reportes que permitan un mejor análisis de la información y optimización del tiempo de elaboración.*
- *No se cuenta con licencias para Microsoft Office para el equipo fijo, solo existen licencias para las computadoras portátiles*
- *Se debe contratar a personal adicional para el área. Existe una sola persona encargada de tecnología.*
- *Se debe elaborar un plan de contingencia que prevenga las consecuencias de la “caída del sistema”*
- *No se dispone de manuales, políticas o reglamentos para la gestión específica del área de sistemas*
- *Una de las herramientas que puede elaborarse desde el área de sistemas es una “bitácora” en la que conste el registro de fallas del sistema y otros sucesos relevantes que sucedan con el sistema con el fin de documentar las hechos significativos y las soluciones.*

INFRAESTRUCTURA

FORTALEZAS

- *La Cooperativa cuenta actualmente con todas las herramientas indispensables para viabilizar las actividades del personal (movilización, equipos, áreas de archivo)*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- *En los locales de la Matriz y agencias no existe el espacio suficiente, se forma un cuello de botella en la ubicación del nuevo personal.*
- *Aun no se estandariza la imagen en las agencias*
- *Se debe mejorar el equipamiento de las agencias*

GESTIÓN DE INFORMACIÓN: CAPACIDAD PARA INFORMAR, ANALIZAR Y DIFUNDIR

FORTALEZAS

- *La Cooperativa dispone de reportes internos permanentes que presentan las áreas de crédito y financiera. Las agencias envían la información solicitada sin inconvenientes. Se cuenta con el documento de ejecución presupuestaria, planificación de metas y la planificación individual.*
- *Se cuenta con los informes de monitoreo elaborados por la Red Financiera Rural.*
- *Se procura facilitar la comunicación del personal de la Cooperativa a través de medios como el internet (utilización de cuentas de correo electrónico y skype)*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- *Actualmente la Cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial que le permita identificar y monitorear los diferentes tipos de riesgo y la gestión. Se espera obtener una herramienta adecuada a través de la implementación de la Consultoría de Riesgos antes señalada.*
- *Se debe mejorar la capacidad de análisis y elaboración de informes por parte del personal.*
- *Es importante que el sistema automatice la información y se generen aplicativos para formular indicadores de seguimiento.*
- *Se debe mejorar la difusión. La información "se queda" a nivel de jefaturas no llega a la totalidad del personal.*

CAPACITACION Y DESARROLLO

FORTALEZAS

- *Se tiene definida una política salarial y de incentivos que es adecuadamente difundida*
- *Existe una política de capacitación para el personal.*
- *Se aplica un proceso de selección definido*

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- *No se cuenta con un plan de capacitación y plan de carrera.*

ANEXO NO. 10
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NNN” LTDA.
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

ANTECEDENTES

Como un insumo para la realización de la Planificación estratégica se identificó la necesidad de contar con una evaluación del ambiente interno, cuál era el pensamiento de los empleados que formaban parte de la COAC, cuan satisfechos están de trabajar en ésta.

METODOLOGÍA

Se procedió al llenado de manera particular y confidencial por cada uno de los miembros de la COAC, de una forma previamente diseñada. La entrega de la encuesta llena se la realizó vía correo electrónico, para garantizar la confidencialidad.

La evaluación de cada uno de los Temas encuestados se los realiza obteniendo el promedio de todos los valores asignados por las personas encuestadas a cada una de las preguntas; se define el 75% como valor limite tolerable de satisfacción (referencial).

La encuesta consideró los siguientes temas generales:

1. RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO
2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
3. MOTIVACIÓN Y CAMBIO
4. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE
5. EQUIDAD DE GENERO
6. COMUNICACIÓN
7. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
8. CALIDAD DE VIDA LABORAL
9. BALANCE TRABAJO - FAMILIA
10. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
11. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN
12. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN
13. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL
14. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD
15. NORMATIVA Y PROCESOS

Cada uno de los temas contiene entre 3 y 6 preguntas que fueron evaluadas considerando las siguientes ponderaciones:

Cuadro No. 1
Cooperativa “Nnn” – Temas y Ponderaciones

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)
Totalmente en Desacuerdo	1	20%
En desacuerdo	2	40%
Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	3	60%
De Acuerdo	4	80%
Totalmente en Acuerdo	5	100%

NOTA: Únicamente para el caso de la sexta pregunta **“Existe acoso (de cualquier índole) entre compañeros de trabajo”** perteneciente al tema 8 CALIDAD DE VIDA LABORAL, se han invertido las ponderaciones de las evaluaciones para compatibilizar con el análisis realizado.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se recibieron las respuestas de 10 personas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nnn Ltda.

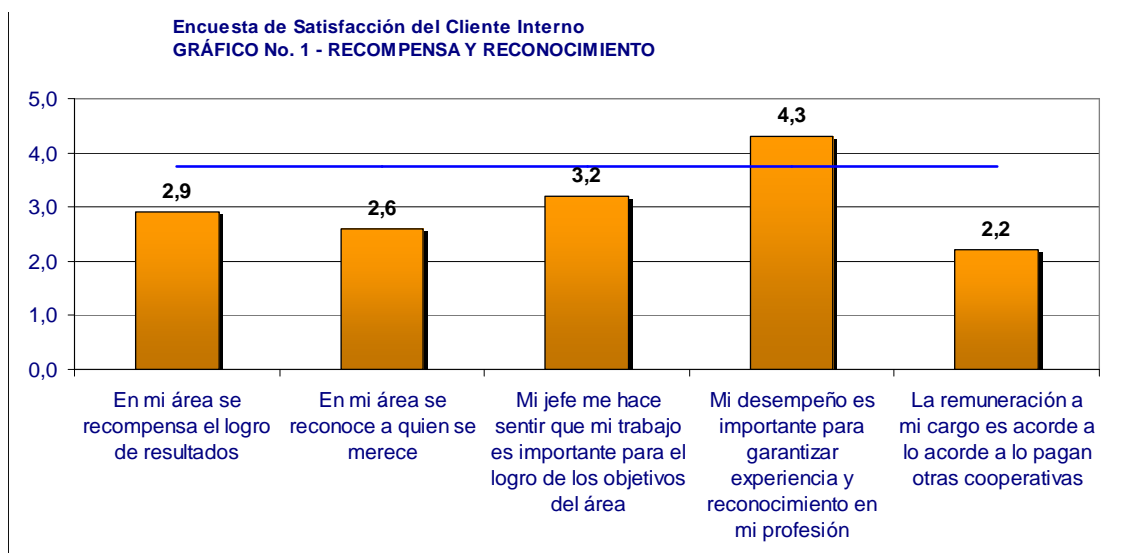
El análisis de los resultados obtenidos es netamente estadístico, quedando a responsabilidad de la COAC las interpretaciones respectivas y el planteamiento de acciones para solventar cualquier tipo de oportunidad de mejora que se presentare.

En cada uno de los temas considerados en la encuesta se observan, el aspecto con mayor aceptación y el de menor aceptación; así como la ponderación general del tema; se recomienda que se realice un análisis particular de cada uno de los temas, en especial de aquellos que presentan la menor aceptación.

TEMA No. 1: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que *su desempeño es importante para el logro y reconocimiento en su profesión*, con un 86% de aceptación; mientras que piensan que *la remuneración que recibe en la COAC es acorde a lo que pagan en otras cooperativas*, únicamente con un 44 % de remuneración y que en el *área en donde se desempeñan se reconoce a quien se merece*, únicamente con un 52% de aprobación.

La aceptación general del personal de la COAC a la recompensa y el reconocimiento que reciben es del 61%.



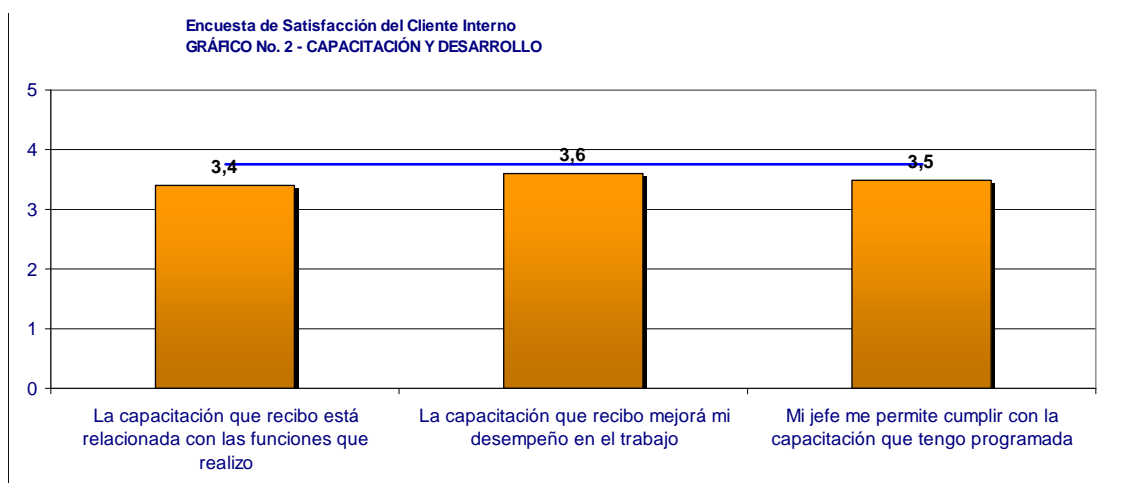
Cuadro No. 1
Cooperativa “Nnn” – Recompensa y Reconocimiento

Pregunta	%
En mi área se recompensa el logro de resultados	58%
En mi área se reconoce a quien se merece	52%
Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área	64%
Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento en mi profesión	86%
La remuneración a mi cargo es acorde a lo que pagan otras cooperativas	44%
Promedio General	61%

TEMA No. 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA COAC "NNN"

Los funcionarios de la COAC piensan que *la capacitación que reciben mejora su desempeño en el trabajo*, con un 72% de aceptación; mientras que los funcionarios piensan que *la capacitación que reciben está relacionada con las funciones que realizan*, con un 68% de aceptación.

La aceptación general del personal de la COAC a la Capacitación y Desarrollo que reciben es del 70%.



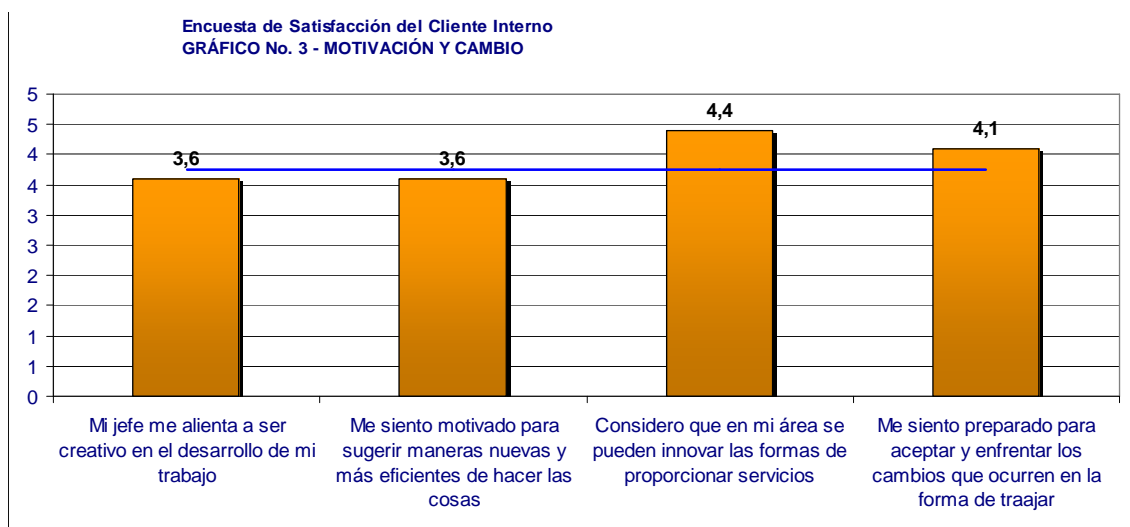
Cuadro No. 2
Cooperativa "Nnn" – Capacitación y Desarrollo

Pregunta	%
La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo	68%
La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo	72%
Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada	70%
Promedio General	70%

TEMA No. 3: MOTIVACIÓN Y CAMBIO EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que en su área se pueden innovar las formas de proporcionar servicios, con un 88% de aceptación; mientras que piensan que la jefatura les alienta a ser creativos en el desarrollo de su trabajo, con un 72 % de aceptación.

La aceptación general del personal de la COAC a la Motivación y Cambio que reciben es del 79%.



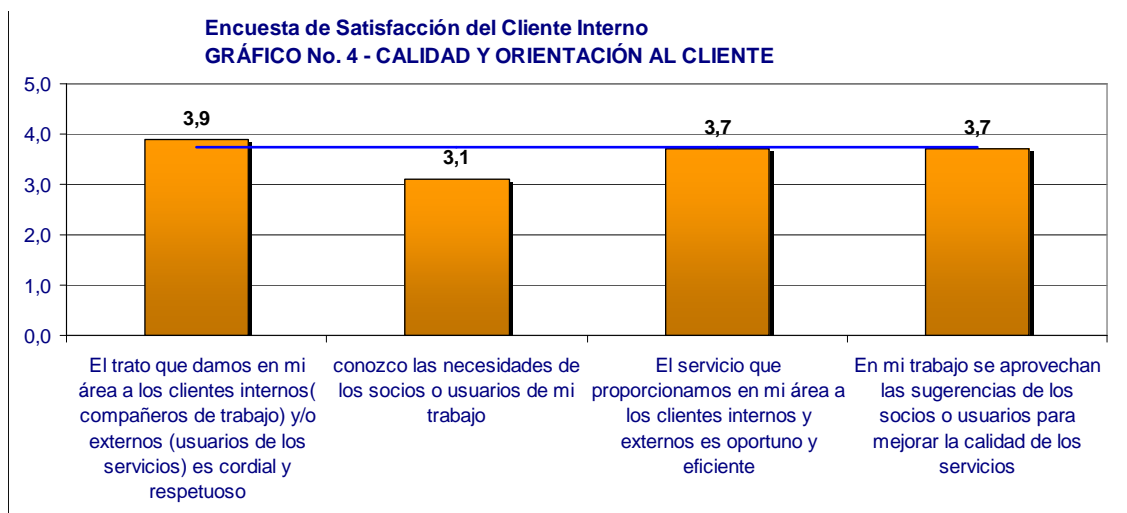
Cuadro No. 3
Cooperativa “Nnn” – Motivación y Cambio

Pregunta	%
Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo	72%
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	72%
Considero que en mi área se pueden innovar las formas de proporcionar servicios	88%
Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar	82%
Promedio General	79%

TEMA No. 4: CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que en el trato que dan en la COAC a los clientes internos (compañeros de trabajo) y/o externos (usuarios de los servicios) es cordial y respetuoso, con un 78% de aceptación; mientras que piensan que conocen las necesidades de los socios o usuarios de su trabajo, con un 62 % de certeza.

La percepción general del personal de la COAC a la Calidad y Orientación al Cliente es del 72%.



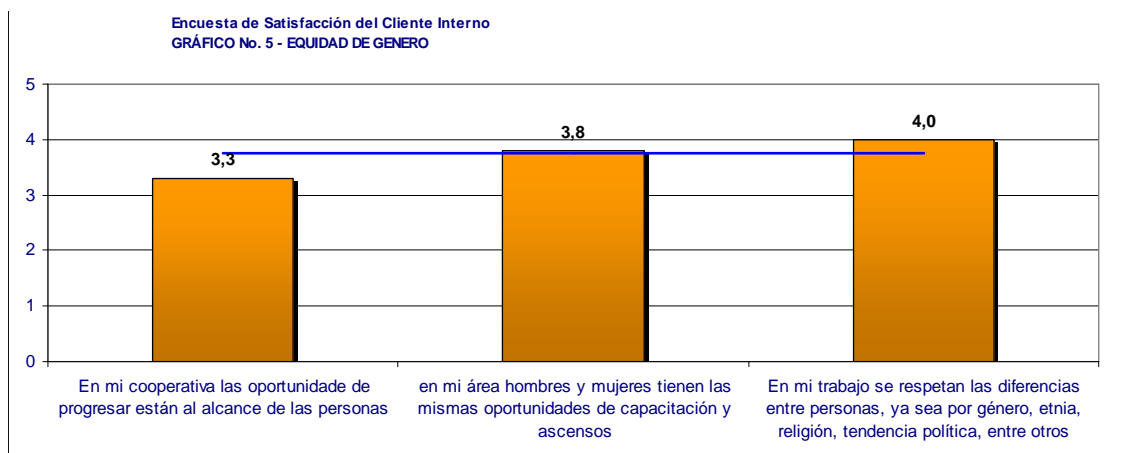
Cuadro No. 4
Cooperativa “Nnn” – Calidad y Orientación al Cliente

Pregunta	%
El trato que damos en mi área a los clientes internos(compañeros de trabajo) y/o externos (usuarios de los servicios) es cordial y respetuoso	78%
conozco las necesidades de los socios o usuarios de mi trabajo	62%
El servicio que proporcionamos en mi área a los clientes internos y externos es oportuno y eficiente	74%
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los socios o usuarios para mejorar la calidad de los servicios	74%
Promedio General	72%

TEMA No. 5: EQUIDAD DE GÉNERO EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que en *su trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros*, con un 80 % de certeza; además piensan que en la *cooperativa las oportunidades de progresar están al alcance de las personas*, con un 66 % de aceptación.

La aceptación general del personal de la COAC a la Equidad y Género es del 74%.



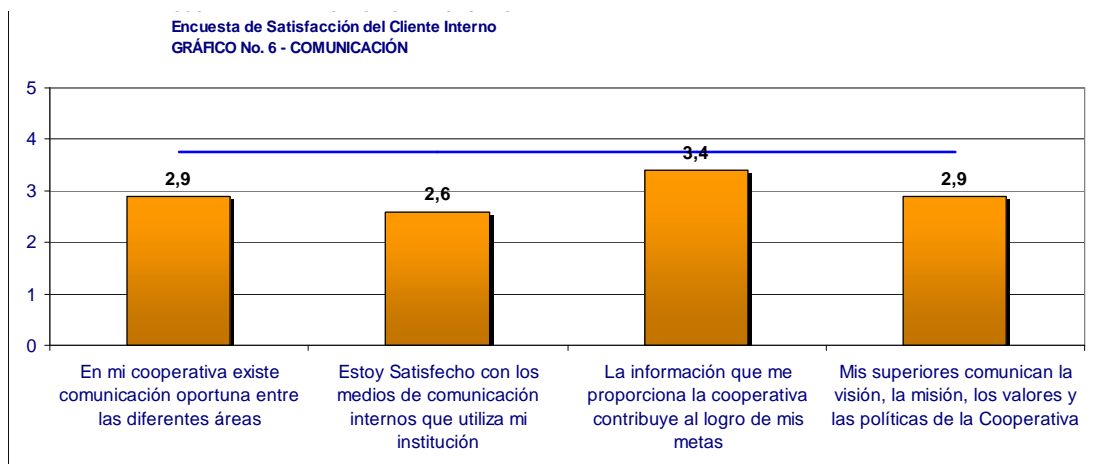
Cuadro No. 5
Cooperativa “Nnn” – Equidad de Género

Pregunta	%
En mi cooperativa las oportunidades de progresar están al alcance de las personas	66%
en mi área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de capacitación y ascensos	76%
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros	80%
Promedio General	74%

TEMA No. 6: COMUNICACIÓN EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que *la información que les proporciona la cooperativa contribuye al logro de sus metas*, con un 68% de aceptación; además indican estar *satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza la institución*, con un 52 % de aceptación.

La aceptación general del personal de la COAC a la Comunicación Interna es del 59%.



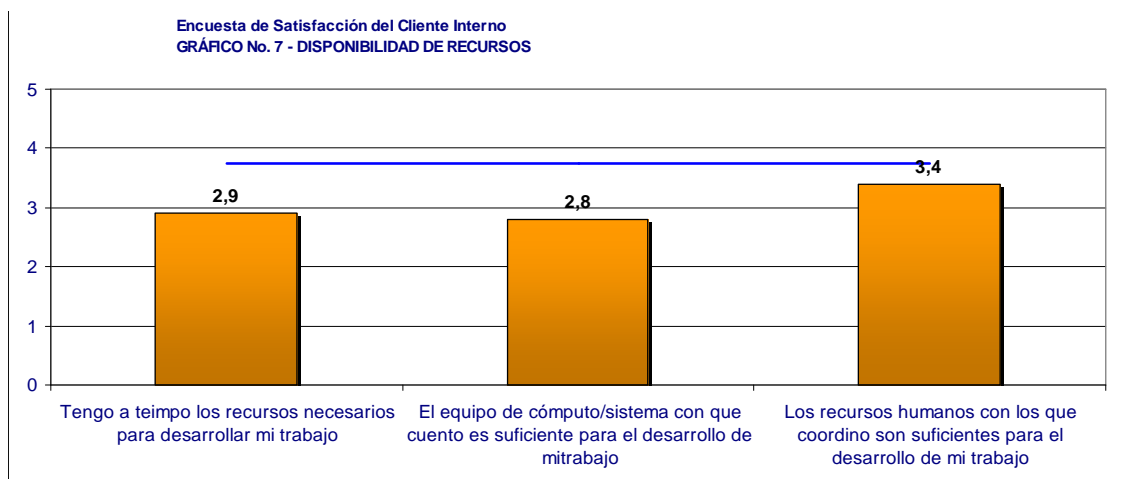
Cuadro No. 6
Cooperativa “Nnn” – Comunicación

Pregunta	%
En mi cooperativa existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas	58%
Estoy Satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución	52%
La información que me proporciona la cooperativa contribuye al logro de mis metas	68%
Mis superiores comunican la visión, la misión, los valores y las políticas de la Cooperativa	58%
Promedio General	59%

TEMA No. 7: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC piensan que *los recursos humanos con los que coordinan son suficientes para el desarrollo de su trabajo*, con un 68% de aceptación; además indican *disponer de equipo de cómputo/sistema suficiente para el desarrollo de su trabajo*, con un 56 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC a la Disponibilidad de Recursos es del 61%.



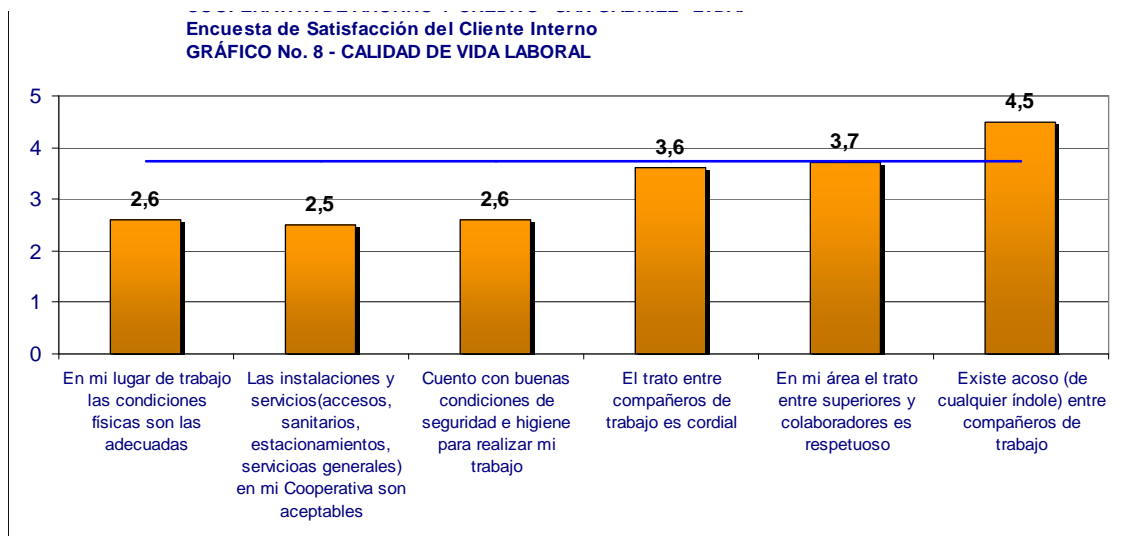
Cuadro No. 7
Cooperativa “Nnn” – Disponibilidad de Recursos

Pregunta	%
Tengo a tiempo los recursos necesarios para desarrollar mi trabajo	58%
El equipo de cómputo/sistema con que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo	56%
Los recursos humanos con los que coordino son suficientes para el desarrollo de mi trabajo	68%
Promedio General	61%

TEMA No. 8: CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC perciben que *en su trabajo el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso*, con un 74% de aceptación; además indican que en su lugar de trabajo las instalaciones y servicios son aceptables y que cuentan con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar el trabajo, con un 50% de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC a la Calidad de Vida Laboral es del 65%.



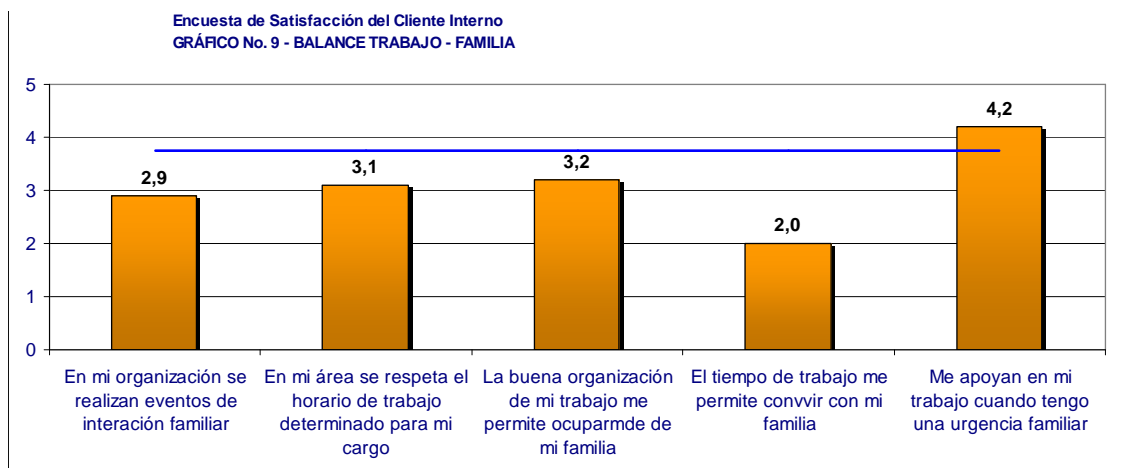
Cuadro No. 8
Cooperativa “Nnn” – Calidad de Vida Laboral

Pregunta	%
En mi lugar de trabajo las condiciones físicas son las adecuadas	52%
Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamientos, servicios generales) en mi Cooperativa son aceptables	50%
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	52%
El trato entre compañeros de trabajo es cordial	72%
En mi área el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso	74%
Existe acoso (de cualquier índole) entre compañeros de trabajo	90%
Promedio General	65%

TEMA No. 9: BALANCE TRABAJO FAMILIA EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC indican que *se les apoya cuando tienen una urgencia familiar*, con un 84% de aceptación; además denotan una aceptación del 40% al *tiempo que el trabajo les permite convivir con sus familias*.

La percepción general del personal de la COAC al Balance Trabajo - Familia es del 62%.



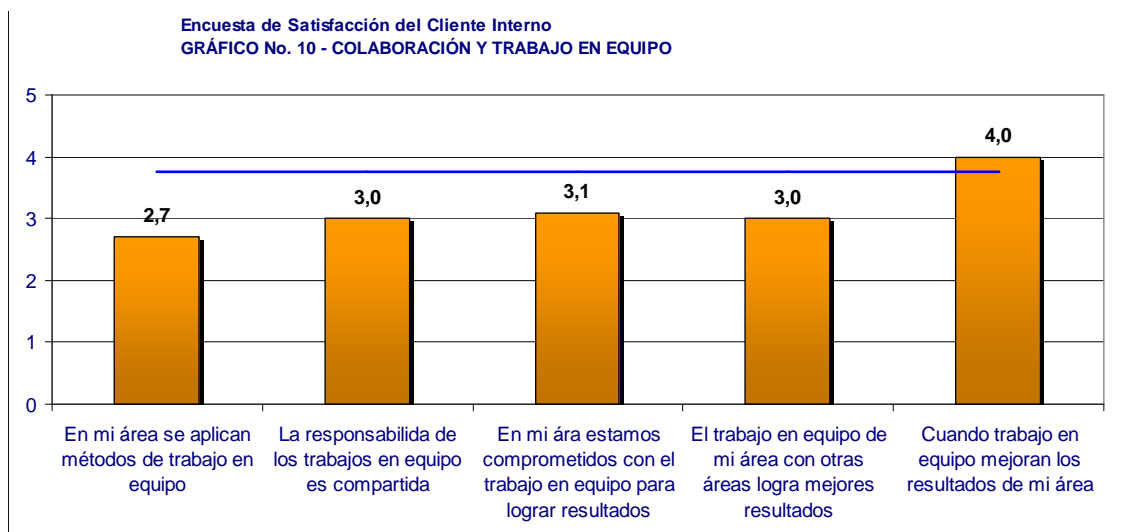
Cuadro No. 9
Cooperativa “Nnn” – Balance Trabajo - Familia

Pregunta	%
En mi organización se realizan eventos de interacción familiar	58%
En mi área se respeta el horario de trabajo determinado para mi cargo	62%
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia	64%
El tiempo de trabajo me permite convivir con mi familia	40%
Me apoyan en mi trabajo cuando tengo una urgencia familiar	84%
Promedio General	62%

TEMA No. 10: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC estiman que *con el trabajo en equipo mejoran los resultados de su área*, con un 80% de aceptación; además indican *en su área se aplican métodos de trabajo en equipo*, con un 54 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC a la Colaboración y Trabajo en Equipo es del 63%.



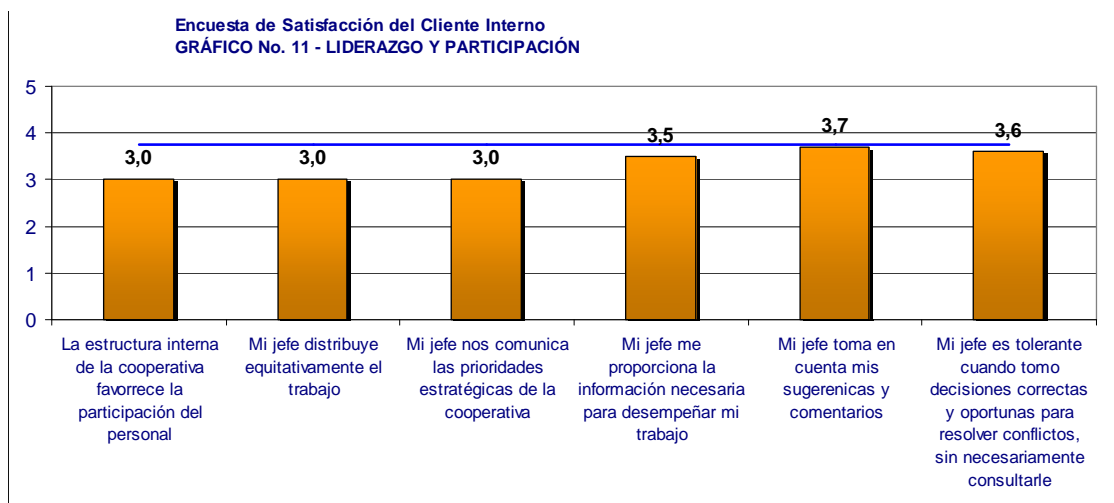
Cuadro No. 10
Cooperativa “Nnn” – Colaboración y Trabajo en Equipo

Pregunta	%
En mi área se aplican métodos de trabajo en equipo	54%
La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida	60%
En mi área estamos comprometidos con el trabajo en equipo para lograr resultados	62%
El trabajo en equipo de mi área con otras áreas logra mejores resultados	60%
Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área	80%
Promedio General	63%

TEMA No. 11: LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC indican que *con la jefatura toma en cuenta sus sugerencias y comentarios*, con un 74% de aceptación; además indican *en su jefatura distribuye equitativamente el trabajo*, con un 60 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC al Liderazgo y Participación es del 66%.



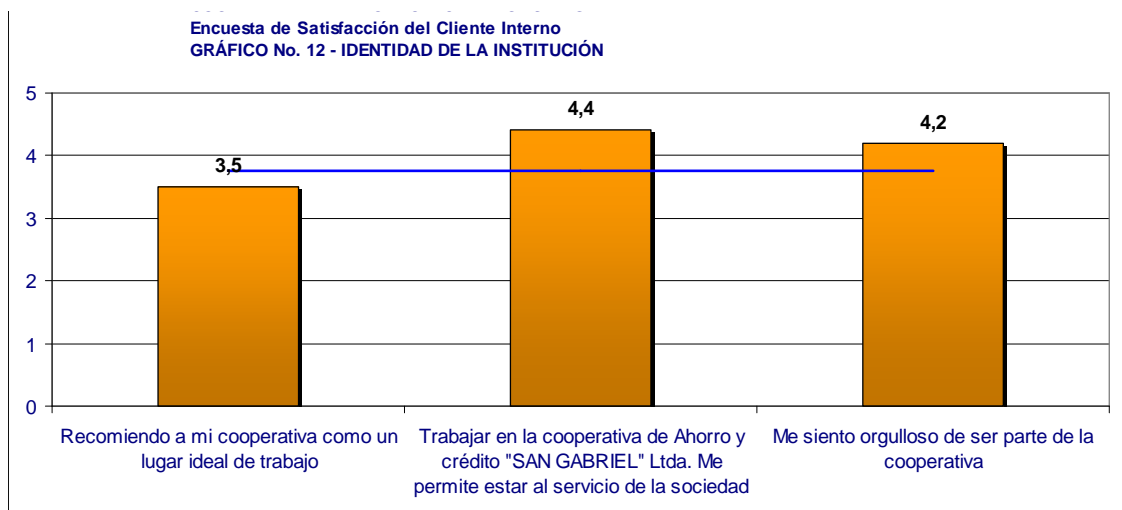
Cuadro No. 11
Cooperativa “Nnn” – Liderazgo y Participación

Pregunta	%
La estructura interna de la cooperativa favorece la participación del personal	60%
Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo	60%
Mi jefe nos comunica las prioridades estratégicas de la cooperativa	60%
Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo	70%
Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios	74%
Mi jefe es tolerante cuando tomo decisiones correctas y oportunas para resolver conflictos, sin necesariamente consultarle	72%
Promedio General	66%

TEMA No. 12: IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC indican *trabajar en la institución les permite estar al servicio de la sociedad*, con un 88% de aceptación; además *recomiendan a su cooperativa como un lugar ideal de trabajo*, con un 70 % de aceptación.

La identificación del personal con la Institución alcanza un 81%.



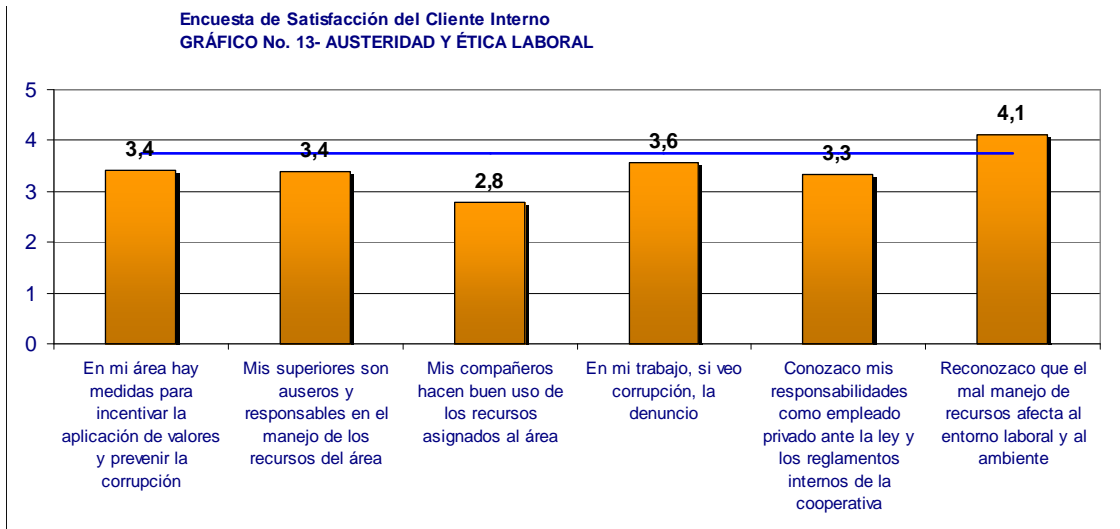
Cuadro No. 12
Cooperativa "Nnn" – Identidad con la Institución

Pregunta	%
Recomiendo a mi cooperativa como un lugar ideal de trabajo	70%
Trabajar en la cooperativa de Ahorro y crédito "NNN" Ltda. Me permite estar al servicio de la sociedad	88%
Me siento orgulloso de ser parte de la cooperativa	84%
Promedio General	81%

TEMA No. 13: AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL EN LA COAC "NNN"

Los funcionarios de la COAC indican *reconocer que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente*, con un 82% de aceptación; además perciben que *sus compañeros hacen buen uso de los recursos asignados al área*, con un 56 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC sobre la Austeridad y la Ética Laboral es del 69%.



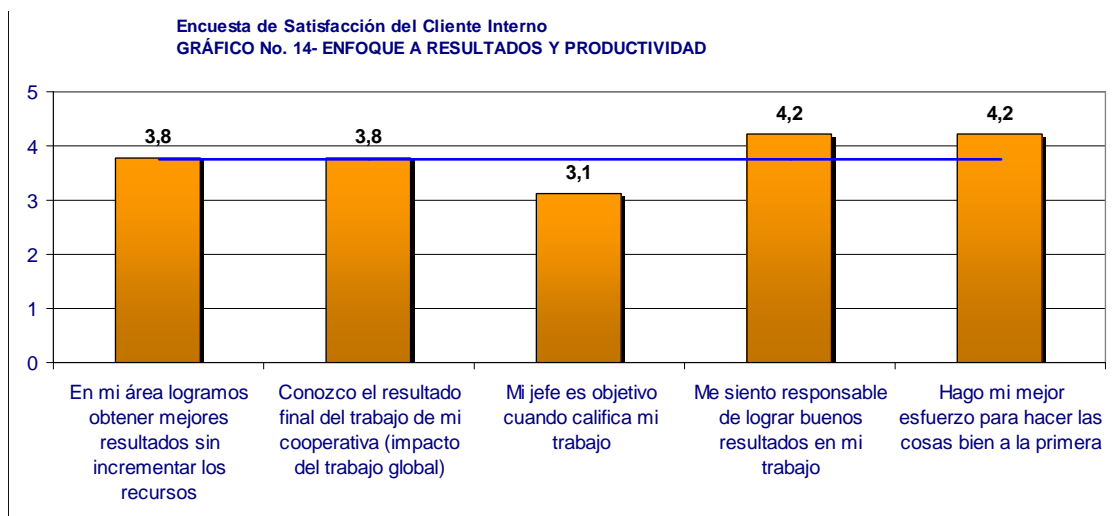
Cuadro No. 13
Cooperativa “Nnn” – Austeridad y Ética Laboral

Pregunta	%
En mi área hay medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción	68%
Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área	68%
Mis compañeros hacen buen uso de los recursos asignados al área	56%
En mi trabajo, si veo corrupción, la denuncio	71%
Conozco mis responsabilidades como empleado privado ante la ley y los reglamentos internos de la cooperativa	67%
Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente	82%
Promedio General	69%

TEMA No. 14: ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC indican *realizan su mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera*, con un 84% de aceptación; además perciben que *su jefe es objetivo cuando califica su trabajo* con un 62 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC sobre Enfoque a Resultados y la Productividad es del 76%.



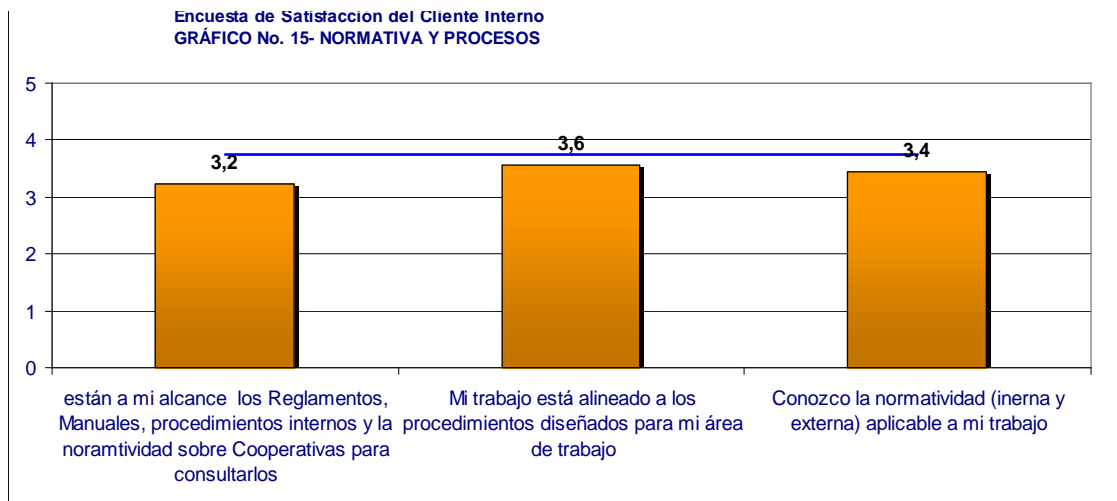
Cuadro No. 14
Cooperativa “Nnn” – Enfoque a Resultados y Productividad

Pregunta	%
En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos	76%
Conozco el resultado final del trabajo de mi cooperativa (impacto del trabajo global)	76%
Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo	62%
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo	84%
Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera	84%
Promedio General	76%

TEMA No. 15: NORMATIVA Y PROCESOS EN LA COAC “NNN”

Los funcionarios de la COAC indican que *su trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para su área*, con un 71% de aceptación; además indican que los *Reglamentos, Manuales, procedimientos internos y la normatividad sobre Cooperativas están a su alcance para consultarlos*, con un 64 % de aceptación.

La percepción general del personal de la COAC sobre la Normatividad y Procesos es del 68%.



Cuadro No. 15
Cooperativa “Nnn” – Normas y procesos

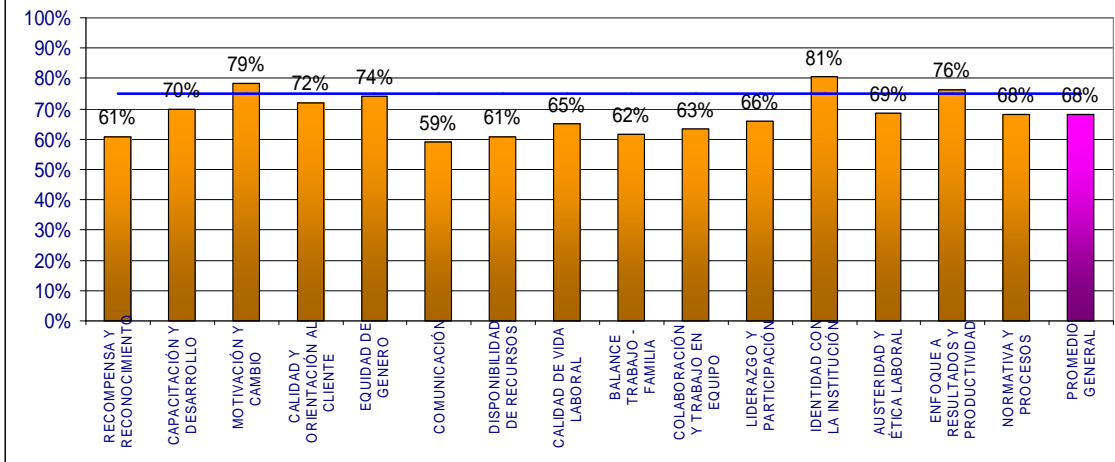
Pregunta	%
Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, procedimientos internos y la normatividad sobre Cooperativas para consultarlos	64%
Mi trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para mi área de trabajo	71%
Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo	69%
Promedio General	68%

ANÁLISIS GENERAL

Del análisis de los valores promedio de cada tema analizado, conforme se puede corroborar en el gráfico No. 16, se verifica que los cinco temas que tienen los más bajos porcentajes de aceptación son: *Comunicación* con un 59% de aceptación, *Recompensa y Reconocimiento* con una aceptación del 61%, *Disponibilidad de Recursos* con un 61%, *Balance Trabajo Familia* con una aceptación del 62%, y *Colaboración y Trabajo en Equipo* con un 61%.

El porcentaje de aceptación general alcanza un valor del 68 %

Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno
GRÁFICO No. 16: ANÁLISIS POR TEMA



RECOMENDACIONES GENERALES REALIZADAS POR LOS ENCUESTADOS:

Se transcribe todas las recomendaciones y percepciones emitidas por los encuestados.

- Mejorar la comunicación entre compañeros
- Que exista una comunicación oportuna y a tiempo
- Ser más responsable en el trabajo encomendado a cada uno de nosotros
- Dar capacitaciones a todos los empleados sin importar el puesto en el que este.
- En lo concerniente a capacitación formular un cronograma en el que permita capacitación para todas las áreas
- Impartir cursos y/o talleres de motivación, relaciones humanas.
- Que se de una capacitación oportuna a todos los funcionarios y no solo algunas personas
- Capacitación frecuente
- Incentivos por metas
- Trabajo en equipo
- Desempeñar las funciones con responsabilidad, ética y moral profesional, aplicación de valores;
- Fomentar charlas de compañerismo para los señores empleados.
- Establecer charlas entre directivos y empleados para mejorar el ambiente interno
- Organizar actividades que permitan integrarnos más; por ejemplo realizar una convivencia.
- Disciplina, compromiso, lealtad, etc. Deseo de servir, conocimiento real de cooperativismo.
- Que se incentive a los funcionarios para surgir internamente en la cooperativa y no ocupar siempre un mismo puesto
- Eventos deportivos
- Mejorar las relaciones humanas existentes en la Institución
- Establecer una visita mensual del señor Gerente a las Oficinas Operativas para evaluar el desarrollo de las mismas y poder diagnosticar posibles problemas para tratar a tiempo y mantener satisfechos tanto a los socios como a los clientes internos y externos.