

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A  
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDIAMIGO” LTDA.**

**ING. ANA MARÍA FIGUEROA CARRIÓN**

**DIRECTOR: ING. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ LAFUENTE, MBA.**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Víctor Hugo Ramírez Lafuente, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Nelson Santiago López Crespo, MBA.

Ing. Iván Rueda Fierro, MGTR.

## **Dedicatoria**

A mis padres, mi esposo y mi pequeño Alexito.

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo .....	ix
Introducción.....	1
Fundamento teórico .....	2
Planeación Estratégica.....	2
Sistemas de Gestión Estratégica– Cuadro de Mando Integral .....	4
Sistemas de Gestión de Calidad – Norma ISO 9001-2008 .....	5
Objetivos Estratégicos:.....	6
Riesgos empresariales .....	7
Mejora Continua.....	8
Competitividad, calidad, productividad y estrategia.....	13
Ventaja competitiva.....	15
Análisis FODA.....	15
Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda. ....	16
1. DEBILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL, PARA DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINUA Y FORTALECIMIENTO FRENTE A COMPETIDORES.....	19
1.1 El Sistema de Gestión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. ....	19
1.1.1 Análisis del Sistema de Gestión actual .....	20
1.1.2 El crecimiento de la Cooperativa con el Sistema de Gestión actual y mejoras propuestas para el desarrollo de la mejora continua.....	49
1.1.3 Análisis de riesgos y problemas de la cooperativa con el sistema de Gestión actual. ....	56
1.2 La mejora continua como parte importante para el desarrollo de la Cooperativa.....	65
1.2.1 El proceso de mejora continua de acuerdo a la experiencia y crecimiento de la Cooperativa.....	65
1.2.2 Incidencia del Sistema de Gestión actual en la mejora continua. ....	67
1.2.3 Análisis de metodología de mejora continua para enfrentar la problemática actual. ....	67
1.3 Competidores de segmento 2 de la Cooperativa. ....	69
1.3.1 Desarrollo de la cooperativa en el mercado actual y análisis de los competidores del segmento 2.....	70
1.3.2 Estrategias de diferenciación frente a los competidores.....	73
1.3.3 Análisis de la política de productos de los competidores. ....	75
2. TASA DE CRECIMIENTO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	78
2.1 Análisis de la Tasa de crecimiento actual de la Cooperativa. ....	78
2.1.1 El crecimiento de la Cooperativa con el Sistema de Gestión actual.....	78
2.1.2 Controles de crecimiento aplicados dentro de la Cooperativa.....	80

2.1.3	Incidencia del sistema de gestión en la tasa de crecimiento.....	80
2.2	Ventajas competitivas para la diferenciación.....	81
2.2.1	Análisis de satisfacción de los socios de la Cooperativa.....	81
2.2.2	Estado actual de diferenciación con los socios.....	84
2.2.3	Estrategias de crecimiento actuales frente a los competidores.....	84
2.3	Estrategia propuesta para diferenciación frente a los competidores.....	85
2.3.1	Competitividad de las áreas internas enfocadas a fidelización de los colaboradores y socios de la cooperativa.....	86
2.3.2	La capacidad de negociación como estrategia para limitar al competidor.....	87
2.3.3	Factores de posicionamiento en ventajas competitivas y tasa de crecimiento.....	88
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES Y BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA LA ADECUACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL.....	89
3.1	Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	89
3.1.1	La eficacia de las decisiones de los órganos principales responsables de la Planificación Estratégica.....	89
3.1.2	Perfil de la Propuesta de Planificación Estratégica.....	90
3.1.3	Riesgos de la implementación de la Propuesta de Planificación Estratégica.....	109
3.2	Balanced Scorecard para la adecuación, gestión y control.....	112
3.2.1	El método utilizado actualmente para la gestión y control.....	112
3.2.2	Análisis de la incorporación de una nueva herramienta para el control e impacto en los colaboradores.....	113
3.2.3	Planteamiento del uso del Balanced scorecard.....	115
3.3	Balanced Scorecard como herramienta.....	115
3.3.1	Perspectiva financiera: Crecimiento de la COAC, reducción de costos y mejora de la productividad y utilización de activos de la COAC.....	118
3.3.2	La Perspectiva del cliente: Cuota del mercado, Incremento y retención de clientes y Satisfacción de los clientes.....	122
3.3.3	La Perspectiva Interna del negocio: Proceso de innovación, Procesos operativos, Proceso de enfoque al mercado, Procesos regulatorios.....	126
3.3.4	La Perspectiva de desarrollo y aprendizaje: Capacidad de los empleados, Capacidad de los sistemas de información, Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.....	129
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
4.1	Conclusiones.....	132
4.2	Recomendaciones.....	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	136

**Lista de Tablas**

Tabla 1: .....	3
Tabla 2: .....	16
Tabla 3: .....	24
Tabla 4: .....	25
Tabla 5: .....	25
Tabla 6: .....	26
Tabla 7: .....	27
Tabla 8: .....	28
Tabla 9: .....	29
Tabla 10: .....	30
Tabla 11: .....	30
Tabla 12: .....	31
Tabla 13: .....	32
Tabla 14: .....	33
Tabla 15: .....	33
Tabla 16: .....	35
Tabla 17: .....	36
Tabla 18: .....	36
Tabla 19: .....	37
Tabla 20: .....	38
Tabla 21: .....	38
Tabla 22: .....	39
Tabla 23: .....	40
Tabla 24: .....	41
Tabla 25: .....	41
Tabla 26: .....	42
Tabla 27: .....	57
Tabla 28: .....	58
Tabla 29: .....	61
Tabla 30: .....	62
Tabla 31: .....	70
Tabla 32: .....	91
Tabla 33: .....	109
Tabla 34: .....	110
Tabla 35: .....	120
Tabla 36: .....	124
Tabla 36: .....	128
Tabla 38: .....	131

## Lista de Figuras

Figura 1. Enfoque de esfuerzos.....	6
Figura 2. Cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	20
Figura 3. Preferencias del servicio.....	24
Figura 4. Atención del Personal.....	25
Figura 5. Mejora Continua.....	26
Figura 6. Tiempo en que se entrega un crédito.....	27
Figura 7. Medios por los que se conoció a la Cooperativa.....	28
Figura 8. Variedad de Servicios.....	28
Figura 9. Formas de adquirir un crédito.....	29
Figura 10. Tasas de interés acordes por los créditos.....	30
Figura 11. Tasas de interés por las captaciones.....	31
Figura 12. Promoción.....	31
Figura 13. Disgustos.....	32
Figura 14. Calificación del Servicio.....	33
Figura 15. Preferencia por los medios para conocer el servicio.....	34
Figura 16. Acceso a medios publicitarios.....	35
Figura 17. Gestión de Riesgos y seguridad industrial.....	36
Figura 17. Remuneración acorde a la ley.....	37
Figura 19. Conocimiento de la misión y visión.....	37
Figura 20. Uniformes para funcionarios.....	38
Figura 21. Ambiente laboral.....	39
Figura 22. Nivel de Estudios.....	39
Figura 23. Publicidad.....	40
Figura 24. Capacitación al personal.....	41
Figura 25. Jornada laboral.....	42
Figura 26. Motivación.....	42
Figura 27. Activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	49
Figura 28. Pasivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	50
Figura 29. Patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	50
Figura 30. Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	51
Figura 31. Cadena de Valor.....	95
Figura 32. Modelo de las 7's.....	95
Figura 33. Organigrama actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.....	103
Figura 34. Organigrama propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.....	104
Figura 35. Lineamientos Estratégicos.....	107
Figura 36. Mapa Estratégico.....	117
Figura 37. Mapa Estratégico - Perspectiva Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	120

Figura 38. Mapa Estratégico - Perspectiva de Clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	123
Figura 39. Mapa Estratégico - Perspectiva Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	127
Figura 40. Mapa Estratégico - Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.....	130

## **Resumen Ejecutivo**

El desarrollo del sector cooperativista depende de la aplicación de estrategias que comprendan objetivos estratégicos viables que permitan el buen desenvolvimiento del personal que labora dentro de la misma así como también permite incrementar el número de socios de la cooperativa de ahorro y crédito y con ello las utilidades de la cooperativa.

La importancia de la aplicación de un modelo de gestión estratégica a fin de aumentar la productividad y ventaja competitiva de la cooperativa radica en permitir a la cooperativa mejorar la gestión administrativa con la finalidad de que obtenga resultados positivos en lo relacionado a sus ingresos monetarios y con ello en el incremento de sus activos y de su patrimonio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., al no tener una planificación estratégica, se enfrenta a la mala toma de decisiones, ya que no se tiene el adecuado campo de visión de los problemas y de las consecuencias que estos conllevan. Con la ausencia de la planificación estratégica no se tiene claro el futuro de la empresa, pues no se está planteando metas, lo cual puede significar que la Cooperativa baje su rentabilidad y pierda socios, debido a que no se tiene un adelanto con respecto a sus competidores.

La Cooperativa no cuenta con un sistema de gestión, que proporcione la información necesaria de los procesos de la entidad, así como también, no se tiene un seguimiento de objetivos propuestos, lo cual trae como consecuencia, la baja organización en los procesos tanto administrativos como financieros, de atención al cliente y comunicación interna, además de contar con una ineficiencia en la planificación de metas a corto y largo plazo.

El nivel de competitividad, permitiría conocer la motivación de los empleados de la Cooperativa, sin embargo no se cuenta con estudios previos, no se tiene un plan de innovación y mejoramiento de productos, y, por la falta de documentación y clarificación de cada uno de los procesos, se podría tener aumento de costos debido a los reprocesos innecesarios.

El presente trabajo de investigación consta entre sus partes más relevantes: la introducción en la que se evidencia la importancia del tema, el marco teórico en el cual se incluye la fundamentación teórica necesaria para la propuesta de un modelo de gestión estratégica a fin de aumentar la productividad y ventaja competitiva de la cooperativa. y, finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales reflejan en forma clara los resultados obtenidos a fin de que sean considerados por la asamblea general de socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA.

## **Introducción**

De acuerdo a la Ley Orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, una cooperativa de ahorro y crédito se define como: “Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”. Por lo cual la COAC nació con la finalidad y responsabilidad de ser una ayuda para sus socios, y juega un papel importante dentro de la economía de la población, agrupando a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar salida a sus problemas financieros, de esta forma el cooperativismo se centra en un sistema económico – social al ser utilizado de forma eficiente, dando lugar a la solidez y crecimiento en el mercado.

Con la aplicación de un sistema de gestión y una planeación estratégica adecuada, se ayudará a la Cooperativa a enfocarse en la dirección y con esto contribuir a la responsabilidad social para la que fue creada.

Con la finalidad de realizar el análisis de la Cooperativa, se ha utilizado encuestas dirigidas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA., de la ciudad de Loja y a los empleados de la institución. Además, se realizará una entrevista al gerente de la Cooperativa, se realizará la revisión de documentos de la Cooperativa como: estatutos, estado financiero e indicadores disponibles, análisis de tasa de crecimiento, resultados de estudios de competencia, manual de calidad disponible, resultados de auditorías, competencias de los empleados, plan de capacitación, manual de procesos y procedimientos, resultados de encuestas de satisfacción, resultados de encuestas de ambiente laboral.

Adicionalmente, se realizará una revisión bibliográfica documental para fortalecimiento de los conceptos utilizados. Como fuentes primarias se usará información proveniente de bases de datos de la Cooperativa, así como las encuestas a realizarse.

Como fuentes secundarias, se utilizará libros traducidos de los autores, artículos de revistas especializadas, blogs relacionados con el material de estudio, y recursos de internet.

## **Fundamento teórico**

### **Planeación Estratégica**

La Planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que tiene la organización, adicionalmente con un análisis de sus fortalezas y debilidades, lo que permite tener una base para tomar las mejores decisiones, para alcanzar la Misión y el Futuro de la empresa.

#### *Etapas de la Planeación Estratégica:*

- Determinación de la Misión, Visión, Análisis FODA: Durante esta etapa se define la Misión y Visión, realizando un análisis interno y externo, el cual sirve de base para determinar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Etapa de Planeación: Planeación a largo plazo, en esta se establece un escenario que, conjuntamente con el pensamiento estratégico, conduce a la determinación de objetivos estratégicos.
- Planeación Operativa: Este proceso de planeación está basado en los Objetivos Estratégicos y especifica las acciones, responsables y recursos necesarios para obtener resultados a corto plazo que sirvan para llevar a cabo la Misión y Visión de la Organización.

A diferencia de la gestión estratégica, que genera estrategias de arriba hacia abajo, en lugar de los altos directivos, son los planificadores estratégicos especializados, los que desarrollan las estrategias de la empresa en el sistema de planificación estratégica. A diferencia de la gestión estratégica, la cual engloba sólo las estrategias globales de la empresa, la planificación estratégica se utiliza para desarrollar una amplia gama de estrategias, incluidas las estrategias de marketing, de desarrollo de productos y de financiación.

En sí, la planificación estratégica, es una metodología cuya finalidad es buscar la solución a problemas, es decir, es un conjunto de procedimientos que relacionan los objetivos, con las formas posibles de alcanzarlos (estrategia), y los mecanismos o recursos de los cuales se dispone para estos propósitos

#### *Importancia del Plan Estratégico:*

El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico flexible que permite realizar modificaciones en los planes, con la finalidad de responder a las circunstancias. Desde el punto de vista ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde una perspectiva macro, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias los acerquen a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en: Trabajo en Equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano (personal y profesional), innovación y creatividad, comunicación, liderazgo, etc. (Huamaní, 2003)

Tabla 1:  
**Diferencia entre el Plan Estratégico y Plan Operativo:**

<b>Variantes</b>	<b>Plan Estratégico</b>	<b>Plan Operativo</b>
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano plazo 2 a 3 años, y corto plazo 1 año.
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo)
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo.	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones.
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores.
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, objetivos y estrategias corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

**Nota.** Fuente: Huamaní, P. (2003). Importancia del Planteamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional. Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)

### ***Gestión Estratégica***

La gestión estratégica es la gestión de más alto nivel de las metas y objetivos de la empresa. La gestión estratégica normalmente se lleva a cabo por los altos directivos, quienes desarrollan estrategias específicas para mejorar el desempeño de la empresa. Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas que una empresa puede emplear: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación de mercado. Los directivos desarrollan estrategias que, en su mayor parte, encajan en una de las antes mencionadas.

La gestión estratégica se centra en dar poder a la alta dirección. En contraste, la planificación estratégica, limita el poder de los altos directivos, haciéndolos seguir un plan en el que pueden influir, pero no controlar. La planificación estratégica a menudo falla, porque el equipo de la alta dirección no proporciona el apoyo adecuado. Según Mintzberg, esto se da debido a que la planificación estratégica a menudo no apoya al equipo de alta dirección y sus objetivos de gestión estratégica, pero los planes estratégicos deben apoyar la gestión. Si lo hacen, los directores estarán dispuestos a apoyar los planes estratégicos y considerar lo que el equipo de la alta dirección desea lograr a través de la gestión estratégica. Mediante la incorporación de estos objetivos y la participación de la alta dirección en el proceso de planificación estratégica, la gestión estratégica y la planificación estratégica pueden trabajar juntas.

### **Sistemas de Gestión Estratégica– Cuadro de Mando Integral**

Los sistemas de gestión no son estables, es decir, deben adaptarse a los cambios constantes de la empresa y del entorno. En las empresas es usual encontrar, sistemas de evaluación con indicadores que no tienen relación con la estrategia, es por esto que es necesario adoptar un sistema de gestión, una de las herramientas más utilizada es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI busca solucionar problemas relacionados con la estrategia y su implantación, comunica la estrategia de la organización para dar seguimiento, y debe ser formulado para brindar información en dirección de arriba hacia abajo, para dar conocimiento a todas las personas de la organización en cuanto a la toma de decisiones y de abajo hacia arriba, para conocer el cumplimiento de la estrategia definida.

Un sistema de gestión estratégica debe incorporar lo siguiente: Objetivos estratégicos, indicadores y metas, iniciativas estratégicas, recursos y responsables, y distingue cuatro

perspectivas: Financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, además la elaboración de mapas estratégicos permite observar de manera gráfica la estrategia de la empresa, en donde se puede determinar como objetivo final, el crecimiento de la empresa.

El Balance Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
- La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia, y
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, como convertir los activos intangibles en resultados tangibles, 2004, pág. 59)

### **Sistemas de Gestión de Calidad – Norma ISO 9001-2008**

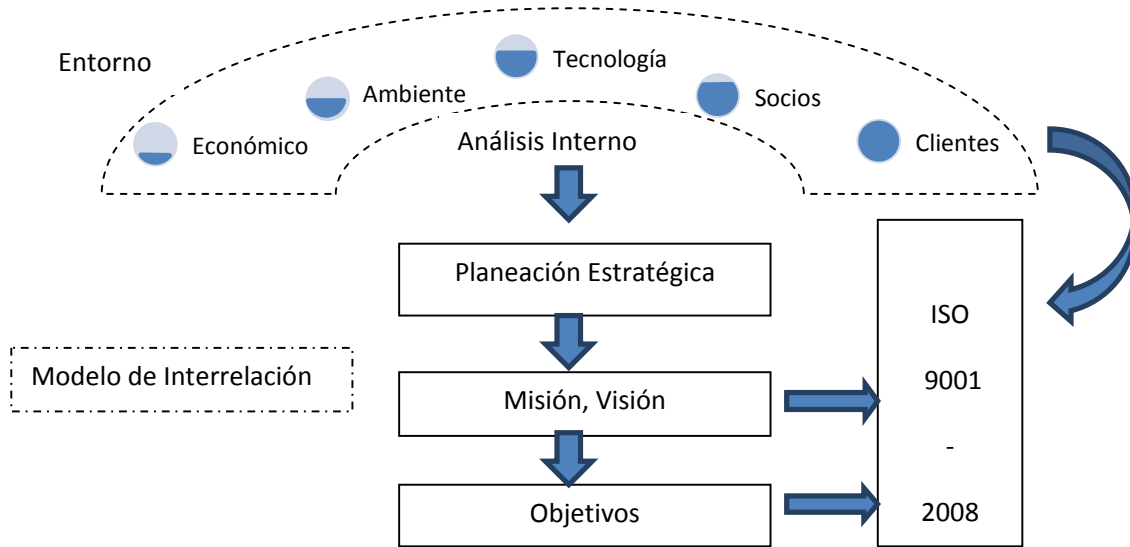
La Norma ISO 9001-2008 es una norma internacional, para la implantación de sistemas de Administración de la calidad, en donde se identifican actividades coordinadas para planear, dirigir y controlar una organización, en lo relativo a calidad, incluye: Política y Objetivos, Planeación, Control y Aseguramiento, Mejora continua.

Los principios básicos de la Norma ISO 9001-2008 son: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Sistema de Administración, Mejora continua, Toma de decisiones basada en hechos, Relaciones beneficiosas con el proveedor.

Los requisitos que plantea la Norma ISO 9001-2008 son: Sistema de administración de la calidad, Responsabilidad de la dirección, Administración de los recursos, Realización del producto/servicio, Medición, análisis y mejora.

#### ***Modelo de interrelación entre Planeación estratégica y la Norma ISO 9001-2008***

En el esquema que sigue se describe como las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos para alcanzar la Misión y Visión a través de la interrelación y fortalecimiento de un modelo de excelencia teniendo como fundamento la planeación estratégica y la implementación de un sistema de Administración de calidad. (Contreras, 2009)



**Figura 1. Enfoque de esfuerzos**

Fuente: Contreras, E. (2009). La Planeación Estratégica y los Sistemas de Calidad. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/la-planeacin-estratgica-y-los-sistemas-de-calidad>

- a. Planeación Estratégica: Basándose en el análisis interno y externo, así como en el escenario futuro se determinan fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Definiendo los objetivos estratégicos.
- b. Objetivos de calidad: Los objetivos estratégicos relacionados con el mercado, usuarios o clientes, se integran como los objetivos de calidad, los cuales conjuntamente con la Política de Calidad forman la cima del Sistema de Administración de Calidad ISO 9001-2008.
- c. Realizar la planeación de calidad: Definición de los procesos del sistema de calidad con base al servicio o producto del cliente y los objetivos de calidad.
- d. Convertir la revisión de la Dirección en una junta de trabajo, revisando el cumplimiento de los objetivos de calidad y la eficacia del Sistema de Calidad.

### **Objetivos Estratégicos:**

Una vez determinados y analizados la Visión y Misión de una organización, es a partir del análisis FODA y sus conclusiones desde donde se debe plantear objetivos estratégicos para el cumplimiento de la Misión y el mejoramiento de la calidad del servicio.

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a seguir.

Los objetivos estratégicos son la definición de lo que se quiere realizar y deben ser formulados de manera que se pueda visualizar el alcance de la solución del problema. Generalmente, los objetivos estratégicos deben ser significativos, de mediano y largo plazo y que consideren un despliegue de acciones importantes para su logro es decir, no son fáciles de lograr inmediatamente, pero si posibles de cumplir con la planificación adecuada. Estos objetivos deben mencionar siempre la estrategia a seguir.

### **Riesgos empresariales**

El riesgo empresarial o de un negocio es la posibilidad de que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación. Los gastos de operación son los que una empresa ocupa al realizar sus operaciones normales. (Guzman, 2014)

#### ***Fuentes para identificar riesgos:***

Las fuentes de riesgo son todos aquellos ámbitos de la empresa, internos o externos, que pueden generar amenazas de pérdidas o impedimentos para alcanzar los objetivos. (Comunidad de Madrid)

Una forma para identificar riesgos es el cuestionar cuales son las debilidades y amenazas para cada una de las fuentes que intervienen en la empresa, por ejemplo: presión de la competencia, empleados, clientes, nuevas tecnologías, cambios del entorno, leyes y regulaciones, etc.

Otros procedimientos para identificar riesgos son:

- Análisis de procesos: Facilitan identificar el riesgo operativo.
- Brainstorming: Un grupo de empleados expone sus ideas o sensaciones de riesgo.
- Entrevistas: Con personas de la empresa para extraer sus preocupaciones.
- Workshops o talleres de trabajo: Reunión de grupo de empleados para identificar los riesgos y evaluar su posible impacto en la empresa, dentro de un clima confortable.
- Comparación con otras organizaciones: El benchmarking, es la técnica empleada para compararse con los competidores.
- Cuestionarios: Enfocados a detectar las preocupaciones del personal empleado sobre riesgos o amenazas que ellos perciben en su entorno operativo.

### ***Clasificación de riesgos:***

Se puede realizar la siguiente clasificación de riesgos en la empresa:

- Sector: Riesgo de que factores externos de la gestión puedan influir en el logro de los objetivos y estrategias, ej.: aparición de nuevos mercados.
- Tecnología: Derivados de la necesidad de asegurar la viabilidad del proyecto en un tiempo determinado, ej.: Bajo nivel en formación tecnológica.
- Operativos: Relacionados con la habilidad para convertir la estrategia en planes concretos, ej.: Necesidad de realizar esfuerzo publicitario.
- Clientes: Puede proceder de cambios de gustos y necesidades, de modo que la propuesta debe estar orientada al cliente, ej.: cambios sociales y demográficos.
- Proveedores: ej.: Incremento de poder de negociación.
- Competidores: El tamaño, capacidad financiera y operativa determinan el grado de rivalidad del mismo y establecen las reglas de juego para operar en el mercado, ej.: aparición de nuevos competidores.
- Financieros: Hace referencia a la incertidumbre asociada a la gestión efectiva y control de finanzas que se lleve a cabo, ej.: incapacidad financiera a largo plazo.

La descripción de cada riesgo contendrá la siguiente estructura según la Guía PMBOK®:

- *Causa*: Es la fuente del riesgo, aquella situación que provoca el riesgo. La causa es aquello que ya se conoce o se puede suponer.
- *Evento*: Describe la situación incierta, aquello que no se sabe si se va a producir. Para algunos riesgos se puede realizar acciones para hacer más improbable que el evento suceda.
- *Efecto*: Describe el impacto en uno o más objetivos. Para algunos riesgos, si no es posible eliminar la causa o hacer más improbable el evento, se puede reducir los impactos.

### **Mejora Continua**

Actualmente las empresas necesitan un proceso de mejora continua para incrementar sus niveles competitivos, generando nuevos negocios, reduciendo sus costos e incrementando sus niveles de rentabilidad.

Una forma de lograr la mejora continua consiste en la aplicación de Kaizen, que comprende una filosofía, una estrategia y una metodología destinada a mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, de satisfacción del cliente, la reducción de costos y

el incremento de productividad, con un objetivo fundamental, el incremento de valor agregado en las actividades de la empresa.

*Los sistemas Kaizen:*

El Kaizen implica para su continuo desarrollo la aplicación de seis métodos:

- Gestión de calidad total (TQM): La cual aplicada a la actividad bancaria requiere conocer los requerimientos del cliente, medir niveles de satisfacción y realizar labores preventivas y de evaluación destinadas a lograr el mayor nivel de satisfacción de los clientes externos e internos.

Esta gestión de calidad total permite no solo prestar servicios de alto nivel, cumpliendo con las expectativas de los clientes, sino que hará posible lograr estos servicios con el menor coste, un mayor nivel de productividad y seguridad en las operaciones y decisiones.

- Mantenimiento Productivo Total (TPM): el cual es destinado a lograr un nivel de cero averías, en los equipos y sistemas de los cuales hace uso la entidad, cuando los servicios bancarios dependen del funcionamiento tanto de sistemas de computación y telecomunicaciones, como de la respuesta de los cajeros automáticos, realizar tareas destinadas a evitar desperfectos tiene un alto beneficio tanto a la hora de conservar clientes, como en lo que respecta a costos operativos, y el contar con información en tiempo y forma para la toma de decisiones.

- El Just in time, implica hacer uso de los recursos en el momento requerido, reduciendo al máximo los niveles de stocks y tiempos involucrados en los ciclos operativos.

Aplicando lo anteriormente indicado a la actividad bancaria significa evitar stocks monetarios o capacidad crediticia no utilizada, con la implicación que tiene esto en los costos de oportunidad, como en cualquier otro recurso que conformando un inventario excesivo aumente los costos de la entidad.

- Actividades de grupos pequeños, tienen lugar con las tareas desarrolladas fundamentalmente por los Círculos de Control de Calidad, y tienen por objetivo incrementar la participación del personal en la solución, detección y prevención de problemas.

- El Sistema de Sugerencias, es una manera por la cual el personal expresa sus conocimientos, experiencias y capacidades para mejorar los procesos y diseño de servicios.

- Despliegue de las Políticas, es la forma por la cual la Dirección hace partícipe a la estructura organizacional en la conformación de planes operativos y diseño de políticas.

*Reducción de costos, Incrementar calidad y mejorar tiempos de respuesta (CQD)*

Para reducir los costos, mejorar la calidad y lograr una entrega de servicios en tiempo y forma, el Kaizen hace uso de tres herramientas: estandarización, aplicación de las 5S y detección, prevención y eliminación sistemática de desperdicios.

- Estandarización: Consistente en la búsqueda de la mejor forma de realizar una tarea o proceso y su correspondiente documentación para darle continuidad y permitir la mejora continua. Mediante el proceso EREA (estandarizar-realizar-evaluar-actuar) se estandarizan los procesos y actividades, tratando de evitar los desvíos y desajustes en el desarrollo de las mismas. Luego continúa el proceso PREA (planificar-realizar-evaluar-actuar) por el cual los Círculos de Calidad y otros grupos técnicos, haciendo uso de distintas herramientas de gestión logran identificar todas aquellas actividades objetos de eliminación, mejora, combinación o alteración en su orden de desarrollo, para mejorar los índices.

- Aplicación de las 5s: implica realizar una labor destinada a mejorar tanto la disciplina del trabajo, como la autoestima del personal. La primera labor consiste en separar aquellos elementos y herramientas de trabajo necesarios, de aquellos que no lo son. El segundo paso es darle a cada elemento en uso, lugar y orden. En tercer lugar se procede a la limpieza de las oficinas, máquinas y muebles. El cuarto es la disciplina del personal lo cual implica tanto el uniforme de trabajo, como resguardo de la salud del personal. Y por último la sistematización que lleva continuamente a repetir los pasos anteriores de manera sistemática y permanente.

Desarrollar este tipo de actividad permite mejorar la salud del personal, disminuir los niveles de accidentes laborales, ahorros de espacio físico, reciclaje de elementos y materiales, reducción de consumo de papelería, mejorar la disposición de las diversas documentaciones, con lo cual se facilita la búsqueda y evita pérdida de tiempo.

- Detección, prevención y eliminación de desperdicios: Las entidades bancarias están sujetas a tres grandes desperdicios:

- Capacidad monetaria no utilizada, constituida por la capacidad de colocación de fondos, ya sea en operaciones crediticias, o bien en inversiones de rápida realización.
- Excesos de capacidad de servicios, con altos costos fijos desaprovechados.
- Desperdicios productos de los errores, fallas, tiempos elevados de respuesta o de ciclo, elevado stock de insumos, actividades improductivas y otros problemas concernientes a los costos por averías, falta de capacitación y problemas con el sistema de información.

El ciclo Deming o PHVA, es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad, el cual tiene cuatro etapas. Brevemente, la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y, según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información. El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos. Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas. (Walton, 2004, págs. 19-20)

***Benchmarking:***

La obtención de ventajas competitivas es el objetivo prioritario de la estrategia de las empresas y de la gestión de la calidad total. Las empresas tienen la obligación de incorporar la calidad total como estrategia básica para toda su gestión, ya que la calidad supone hacer las cosas bien hechas, rápidamente y a bajo costo.

Enmarcado dentro de la estrategia empresarial basada en el TQM, y con la finalidad de alcanzar la mayor ventaja competitiva posible, se tiene el benchmarking, el cual fija un estándar sobre el que realizar la comparación. De esta forma el benchmarking constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se consideran como ejemplo a seguir, alcanzar y superar.

Aplica el benchmarking en una entidad bancaria implica: conocerse a sí mismo, conocer la competencia, aplicar lo aprendido, y alcanzar la excelencia y liderazgo. Conocerse a sí mismo, lleva a que cada institución bancaria deba analizar su forma de operar y estudiar a fondo todos sus procesos y métodos. El objetivo será descubrir los puntos fuertes y sobre todo, los puntos débiles. De esta forma se conocerán aquellos aspectos que deberán subsanarse mediante la comparación, comprensión y aprendizaje con respecto a las empresas líderes de la competencia.

Conocer a la competencia significa evaluar y conocer perfectamente a los rivales en lo referente a resultados, formas de operar, prácticas, puntos fuertes, entre otros. Es necesario seleccionar a los bancos líderes en el sector considerado en determinados aspectos o funciones en las que destaquen por su excelencia, pasando a considerarlas como referencia en el aprendizaje.

***Desperdicios:***

Una forma de realizar de manera ágil el proceso de mejora consiste en crear Grupos para la Cacería de Desperdicios (GCD), destinados a identificar, prevenir y eliminar o reducir al mínimo los diversos tipos de desperdicios. Para ello el primer paso, es concientizar a los

directivos y al resto del personal de las características de los diversos tipos de desperdicios, su magnitud e importancia crítica. Como segundo paso, se debe capacitar al personal en: trabajo en equipo, estadística aplicada, herramientas de gestión, técnicas de resolución de problemas, concepto de desperdicios, formas de detectarlos y sistemas para su eliminación.

Entre los diversos tipos de desperdicios propios de las actividades y procesos administrativos-burocráticos tenemos:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida.
- Exceso de movimientos y traslados.
- Tiempos muertos de papelería.
- Excesiva subdivisión de procesos o actividades.
- Falta de trabajo en grupo o equipos de trabajo.
- Ineficiencia de control interno.
- Excesiva cantidad de formularios, con duplicación de información o innecesarios.
- Formularios mal diseñados.
- Excesivo inventario de formularios.
- Tareas, procesos o actividades innecesarias.
- Actividades o procesos complejos.
- Falta de información y administración por excepción.
- Listados de cómputos, innecesarios o mal diseñados.
- Información fuera de tiempo o inexacta.
- Sobre-estructura organizativa.
- Software inadecuado.
- Cuellos de botella
- Averías y falta de mantenimiento de equipos.
- Falta de resguardo de datos informáticos.
- Deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.
- Deficiente capacitación de personal.
- Excesivos niveles de estandarización o normativas internas.
- Exceso de informes internos.
- Exceso de reuniones internas o interrupciones externas.
- Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo.

Hacer frente a las nuevas realidades competitivas y generar de manera consistente valor agregado para los clientes, a un coste razonable, implica la necesidad de implementar un sistema de mejora continua, que basado en un cambio radical en la filosofía y manera de operar permitan cosechar resultados favorables en el campo financiero.

### **Competitividad, calidad, productividad y estrategia.**

Con estudios como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido incursionando en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva.

Porter, ha desarrollado el pensamiento de una idea inicial centrada en cómo las corporaciones pueden crear beneficio social, hasta la creación de valor compartido en el sentido de crear a la vez valor económico (para empresas y compañías) y valor social (para las comunidades de su entorno), lo cual es posible de tres formas: atendiendo a las necesidades de las comunidades y empresas del entorno geográfico o de negocio, al modificar la cadena de valor, o al crear nuevos productos y servicios. Porter afirma que la función de las corporaciones ha cambiado: ya no es la generación de beneficios por encima de todo, sino más bien la generación del valor compartido.

La competitividad de una empresa depende de la propia gestión, sin embargo se tienen dos tipos de competitividad: interna, colaboradores calificados y preparados para la posición en la que se encuentran para realizar sus actividades de mejor manera, y la competitividad exterior destinada a una mercado saturado, para que una empresa sea competitiva, debe siempre tener en cuenta la renovación y ajustarse a lo que el mercado demanda y mantenerse siempre acorde a este. Se puede nombrar cuatro tipos de competitividad:

- Incipiente: Cuando es muy escasa y la empresa es forzada a seguir patrones del mercado de valores.
- Aceptable: No es fácilmente manipulable, reacciona a las innovaciones.
- Superior: La empresa empieza a ser relevante e innovadora en el sector.
- Sobresaliente: La empresa establece el mercado.

La productividad, se puede definir como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, y busca mejorar el resultado sin aumentar los recursos, obteniendo mayor

rentabilidad en la empresa, la productividad se puede medir en la totalidad de la empresa o en un departamento.

Asimismo, el ambiente laboral de una empresa es un factor que incide sobre la productividad del colaborador, entonces, para que los colaboradores puedan rendir más, es decir, para que la empresa gane más dinero, es necesario procurar un ambiente laboral saludable.

La satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción. (Deming, 1989, pág. 145)

Para dar inicio a una reducción de costos, es necesario realizar un mejoramiento de la calidad, lo cual genera menor cantidad de errores y reprocesos, los más altos niveles de calidad generan mayor satisfacción al cliente, con consecuencias de incremento de ventas a los mismos clientes y genera publicidad entre ellos, se debe considerar que es más costoso conseguir clientes nuevos que mantener los actuales.

Mejorar los índices de productividad, implica para la empresa generar más producto con la misma cantidad de insumos (recurso humano, equipos, maquinaria, instalaciones, materia prima, servicios públicos), o mismo volumen con menor cantidad de insumos, la mejora de productividad es realizar el mayor aprovechamiento de los recursos.

La mejora de la productividad, no siempre conduce a la mejora de la calidad, lo que se propone es dar prioridad a las estrategias que garanticen la calidad, que incrementan la productividad y minimizan los costos.

La estrategia de acuerdo a Porter, es qué hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva. Estrategia es hallar una forma diferente de competir creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía progresar y alcanzar una rentabilidad superior. (Porter, 2010)

En el mundo existe tensión entre las empresas y la sociedad, los ciudadanos piensan que el crecimiento de las empresas no los benefician, y se tienen programas gubernamentales para cobrar impuestos a las empresas lo cual no lleva a ningún sitio porque las empresas son las generadoras de riqueza. Sólo una economía saludable permite que aumente el estándar de vida y que se creen trabajos, si tenemos a la empresa en guerra con la sociedad, no podremos tener una

sociedad saludable. Las empresas han tratado de lidiar con ese problema y la sensación creciente de ese problema se llama responsabilidad social corporativa. Se debe encontrar la forma de usar el poder del capitalismo para resolver los problemas de la sociedad, cuya finalidad es que las empresas no solo piensen en cómo maximizar el valor de las acciones, sino como lograr ser un capitalista inteligente al crear valor compartido.

Porter, brinda la siguiente sugerencia para los emprendedores de América Latina: La mayor parte de empresas tienen su enfoque en clientes de clase media y superior, la verdadera oportunidad está en la clase media y baja, ya que el mercado no llega a ellos, no se cubren sus necesidades, y las oportunidades del valor compartido suelen estar cerca de esos clientes que han estado fuera del mercado principal, se deben reinventar los productos y pensar en los problemas más importantes de la ciudad. (García, 2013)

### **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los compradores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación. (Porter, 1991, pág. 20)

### **Análisis FODA**

El FODA es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre

El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características del negocio de la organización y del mercado en el cual opera, el análisis FODA permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de la empresa y las Amenazas del entorno.

El análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio. (Cabeza, 2009)

## **Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDIAMIGO**

### **Ltda.**

#### **Reseña histórica de la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., nace de la necesidad de atención de los ciudadanos, especialmente de la Ciudad de Loja; quienes buscan una alternativa de atención personalizada y comprometida con la demanda de atención de personas, especialmente de escasos recursos económicos. Se plasma este proyecto, mediante la ejecución de un plan de negocios que lo lidera el Ing. Manuel Alvarado González, en conjunto con Sr. Galo Abad Jiménez. Así en abril de 2008, se presenta ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social los documentos con todos los requisitos para su aprobación. Es aprobada su personería jurídica el 28 de julio de 2008 e inicia su gestión el 11 de agosto de 2008.

#### **Productos Financieros que ofrece la cooperativa**

- **Captaciones**

- o **Ahorro a la vista**

Con los siguientes montos y tasas de interés

Tabla 2:  
**Montos y Tasas de interés**

<b>SALDOS</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>TASA</b>
Desde	\$1.00	\$500.00	1,5%
Desde	\$500.01	\$1,500.00	2%
Desde	\$1,500.01	\$3,000.00	3%
Desde	\$3,000.01	En adelante	5%

- o **Ahorro planificado**

Donde se ofrece a los socios una opción de desarrollo personal y económico con el objetivo de planificar un futuro menos incierto.

- **Créditos**

- o **Consumo:** Concedidos a los socios que perciben una remuneración producto de su trabajo en relación de dependencia.

- o **Emergente:** Permite satisfacer necesidades urgentes de consumo

- **Microcrédito:** Orientado para adquirir equipos, materia prima, muebles, enseres de oficina o para ampliación de capital de la microempresa.

- **Crédito “Mínimo riesgo”:** Tratados bajo la modalidad de préstamos especiales “mínimo riesgo”.

- **Inversiones**

El Depósito a Plazo Fijo se caracteriza por tener un plazo previamente establecido generando gran rentabilidad, los intereses de las inversiones de los socios pueden ser pagados al vencimiento o por anticipado de acuerdo a los requerimientos.

**Servicios que ofrece la cooperativa**

- **Recaudaciones**

- **Servicios prestados con Facilito- Crediamigo Ltda.:** Pago del Soat, Recargas DirecTV, Pago CNT, RISE, SRI- CEP, SRI, Traspaso de Dominio de Matricula, Matricula Vehicular.

- **Servicios prestados Punto Matico Financoop- Crediamigo Ltda.:** Recaudación de Teléfono CNT, ERRSA, IECE, Tiempo Aire y Planes Movistar, Tiempo Aire y Planes CLARO, SRI- RISE, SRI- CEPS, SRI- Matriculación, SRI- Traspaso de Dominio, ANT Citaciones, ANT Tramites, AVON, Leonisa.

- **Pagos:** Pagos RISE, SRI, IECE, Matrícula vehicular, Planes de celular, Recargas, Avon, EERSSA, CNT.

- **Acreditaciones:** Acreditación del sueldo en la cuenta de ahorro, mediante el Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador

- **Remesas**

- **Remesas Ecuagiros.**

Pago de remesas de manera rápida y oportuna enviadas desde Europa, (España, Bélgica, Alemania) América del Norte (Canadá, EEUU, Puerto Rico), América del Sur (Chile y Uruguay).

- **Western unión DHL**

Pagos de giros enviados, a nivel nacional e internacional.

- **Bono solidario:** En agencia Amaluza.

- **Servicios Sociales:**

- Cursos de capacitación, especialmente dirigidos al manejo programado del dinero con orientación a prepararse para el futuro.
- Capacitación y manejo de recursos económicos.
- Capacitación en cooperativismo y otros.
- Atención médica.

**Convenios con los cuales cuenta la Cooperativa**

En la actualidad, la Cooperativa cuenta con convenios para dar una mejor atención a los socios:

- Convenio con Banco central del Ecuador pago de sueldos del sector público, transferencias electrónicas de dinero.
- Designación de corresponsal del banco central.
- Convenio con Financoop. efectivización de cheque en máximo 24 horas; pago de remesas, bono solidario, etc.
- Convenio con la ERSSA. Servicios de consumo de energía eléctrica
- Corporación de Finanzas Populares, préstamos para financiar créditos

# **1. DEBILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL, PARA DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINUA Y FORTALECIMIENTO FRENTE A COMPETIDORES.**

## **1.1 El Sistema de Gestión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Cia. Ltda., con matriz en la ciudad de Loja, con una agencia en el norte de esta ciudad y otra agencia en el cantón Amaluza de la Provincia de Loja, se define a sí mismo como una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece productos y servicios financieros oportunos, que permite satisfacer la necesidad de los semejantes.

Crediamigo Ltda., obtiene su personería jurídica el 28 de julio del 2008, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 11 e inscrita con la misma fecha en el Registro de Cooperativas con el Nro. 7222 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

**Misión:** La Cooperativa de ahorro y crédito “Crediamigo” Ltda., ofrece productos y servicios financieros competitivos para el desarrollo de nuestros socios, a través de la educación y la calidez de su talento humano, fomentando el bienestar y solidaridad de la sociedad.

**Visión:** Crediamigo, a Diciembre del 2016, es una cooperativa de ahorro y crédito sostenible; líder en educación cooperativista, que ofrece productos y servicios innovadores generando rentabilidad social.

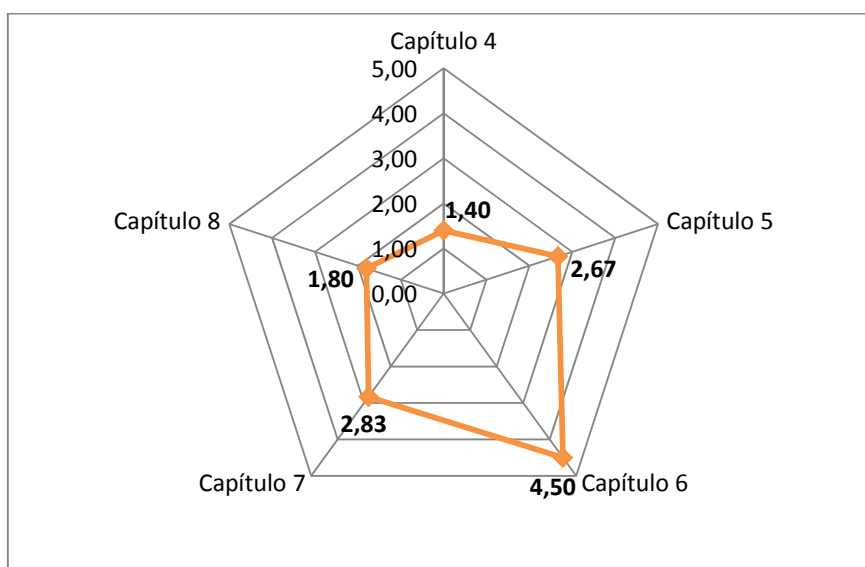
**Valor:** “Ser una institución solvente y rentable que satisface las necesidades financieras de manera oportuna, ofertando atractivas (competitivas) tasas de interés y calidad en atención al socio y sociedad”.

Para la evaluación del Sistema de Gestión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Cia. Ltda., se ha contado con el apoyo del Gerente General de la misma, así como del personal que labora dentro de la misma, realizándolo mediante entrevistas en sitio y se ha realizado el análisis interno y externo de la Cooperativa mediante la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), además se da a conocer la Planificación Estratégica que como Cooperativa actualmente la ha realizado.

### 1.1.1 Análisis del Sistema de Gestión actual

Para la evaluación de cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008 como Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Cia. Ltda., se ha tomado como referencia la escala de Likert con un puntaje sobre 5, omitiendo el puntaje 3, para evitar un valor sesgado al mismo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Cia. Ltda., al momento posee en promedio un cumplimiento de 2,64 sobre 5, teniendo mayores problemas en el Capítulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001-2008 y con fuerte soporte en el Capítulo 6: Gestión de Recursos de la Norma, sobre el cual se puede decir que para los requisitos de Infraestructura y Ambiente de Trabajo, se tienen la mayor puntuación, debido a que la Cooperativa se ha preocupado por su Recurso Humano y Clientes, brindándoles las comodidades para una buena atención, el detalle de resultados se presentan en el Anexo 1.



**Figura 2. Cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

La Cooperativa, ha diseñado un Plan Operativo Anual, el cual ha dividido en cuatro áreas: Talento Humano, Finanzas, Mercado productos y Organización, procesos y tecnología la cual se detalla a continuación:

- Área Organización procesos y tecnología, basada en los siguientes objetivos:
  - o Actualizar la normativa interna en función a LOEPS y su reglamento, actualizando e implementando los manuales y reglamentos en función de las

competencias de los órganos de gobierno y desarrollando e implementando manuales de procesos internos.

- Implementar mecanismos eficientes de comunicación interna, desarrollando la arquitectura y logística para una efectiva comunicación interna y mejorando e implementando comunicación tecnológica entre agencias
  - Mejorar la seguridad y funcionabilidad tecnología institucional, realizando el seguimiento al uso de claves y accesos.
- Área Capital Humano, basada en los siguientes objetivos:
- Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores.
  - Cumplir con normativa legal (Código de trabajo Art.434 Reglamento de Higiene y seguridad).
  - Implementar la unidad de gestión del personal por competencias (Evaluación por objetivos y resultados).
- Área Financiera, basada en los siguientes objetivos:
- Mejorar la productividad y minimizar el riesgo de la cartera, saneando y mitigando el riesgo, reduciendo el índice de morosidad y obteniendo mayor eficiencia operativa.
  - Gestionar de forma eficiente la liquidez y minimizar su riesgo, gestionando fondeo externo e incrementando el volumen de captaciones.
  - Mejorar y mantener la solvencia, incrementando el número de socios nuevos.
- Área Mercado-Productos, basada en los siguientes objetivos:
- Desarrollar e implementar en la COAC, área de mercadeo, desarrollando una campaña publicitaria continua focalizando misión/visión institucional e implementando herramientas de seguimiento a la satisfacción del cliente interno/externo.
  - Contar con productos y servicios financieros y no financieros innovadores, actualizando y validando la base de datos existente en la COAC y desarrollando productos financieros adecuados en función a segmentación de socios/clientes.

En el Anexo 2, se presenta la planificación operativa detallada realizada por la Cooperativa.

Tomando en cuenta que la planificación estratégica es el proceso para desarrollar los objetivos estratégicos de la empresa, al momento en la Cooperativa no se ha realizado una planificación estratégica, sino más bien, se ha desarrollado el Plan Operativo el cual tiene duración de cuatro años en el cual se detalla: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? se realizará el mismo a corto y mediano plazo tomando en cuenta los aspectos ejecutivos y operativos del día a día separando las actividades y plazos a cumplir por cada una de las áreas y asignando cronogramas y responsables.

Adicionalmente, no se ha realizado el análisis FODA para plantear los objetivos estratégicos, y no se ha tomado en cuenta la Misión establecida, sino se han planteado Objetivos en base a necesidades identificadas por los jefes departamentales y se han nombrado líderes para seguimiento de cada uno de los objetivos sin tomar en cuenta las competencias de los mismos. Para realizar una adecuada planificación estratégica, es necesario partir desde el análisis FODA de la Cooperativa, en donde se identificarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma, en base a lo cual se construirán los objetivos estratégicos para cumplir la misión establecida: “Ofrecer productos y servicios financieros competitivos para el emprendimiento y desarrollo de nuestros socios, a través de la calidez de su talento humano, fomentando el bienestar y solidaridad de la sociedad.”, y a la vez mejorar la calidad del servicio prestado proponiendo metas cuantificables para conseguir el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.

#### **1.1.1.1 Metodología para el estudio interno y externo de la Cooperativa:**

Con la finalidad de realizar el análisis de la Cooperativa, se ha utilizado la siguiente metodología:

- *Encuestas Tipo 1:* Hombres y mujeres socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA. De la ciudad de Loja.

En la ciudad de Loja, de acuerdo a información proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA, a diciembre de 2013 existieron 4272 socios, lo cual

representa la población de estudio del presente trabajo, de los cuales se obtuvo una muestra de 356 socios a los cuales se les dirigirá la encuesta. (Anexo 3: Detalle de obtención de la muestra de socios a quienes se aplicará la encuesta)

- *Encuestas Tipo 2:* Hombres y mujeres que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Loja.

De acuerdo a la nómina de empleados de la Cooperativa del 2013, se tiene 17 empleados, por lo cual se aplicará la encuesta a toda la población.

- *Entrevistas:* Se realizará una entrevista al gerente de la Cooperativa, para lo cual se usará una entrevista estructurada en rombo, en donde se elaborará un guión de preguntas antes de la misma, se utilizará este tipo de entrevista con la cual será más fácil administrar y evaluar, además permitirá utilizar preguntas cerradas y abiertas.
- *Revisión de documentos de la Cooperativa:* Para la realización de este trabajo de investigación, se requiere revisar los estatutos, estado financiero e indicadores disponibles, análisis de tasa de crecimiento, resultados de estudios de competencia, manual de calidad disponible, resultados de auditorías, competencias de los empleados, plan de capacitación, manual de procesos y procedimientos, resultados de encuestas de satisfacción, resultados de encuestas de ambiente laboral.

Adicionalmente, se realizará una revisión bibliográfica documental para fortalecimiento de los conceptos utilizados.

- *Fuentes:* Como fuentes primarias se usará información proveniente de bases de datos de la Cooperativa, así como las encuestas a realizarse.

Como fuentes secundarias, se utilizará libros traducidos de los autores, artículos de revistas especializadas, blogs relacionados con el material de estudio, y recursos de internet.

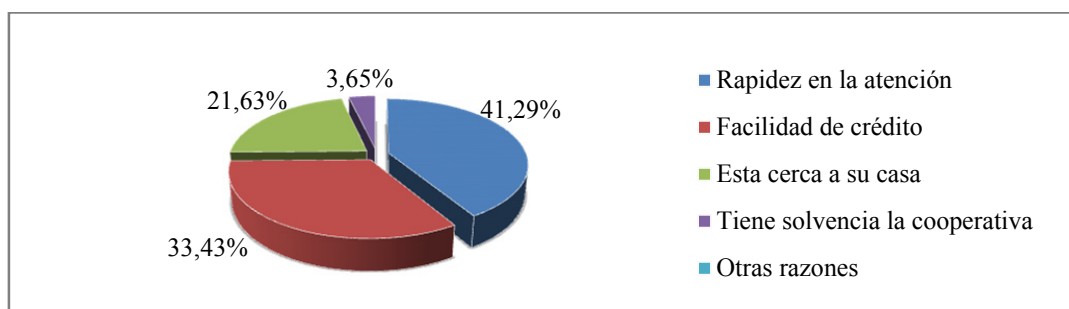
### 1.1.1.2 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”

a) ¿Por qué razón Ud. prefiere el servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”?

Tabla 3:

#### Preferencias del servicio

OPCIONES	Nº	%
Rapidez en la atención	147	41,29
Facilidad de crédito	119	33,43
Esta cerca a su casa	77	21,63
La cooperativa tiene solvencia	13	3,65
Otras razones	0	0,00
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 3. Preferencias del servicio**

#### Interpretación:

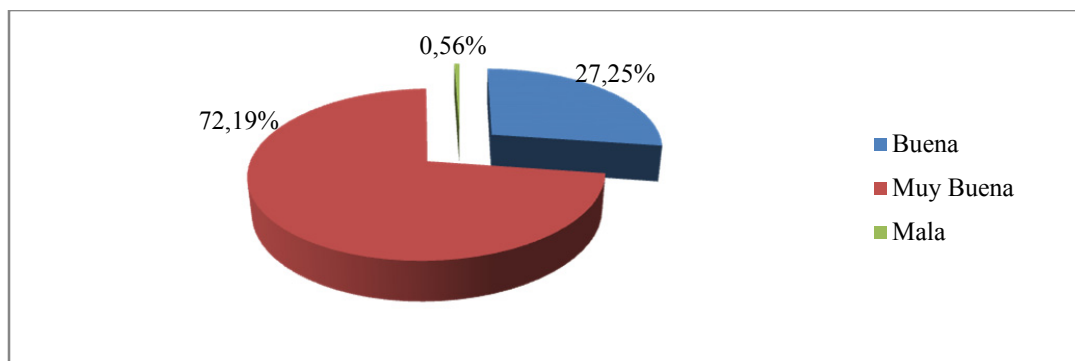
El 41,29% de los socios mencionan que prefieren el servicio de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO” por la rapidez en la atención brindada, el 33,43% por la facilidad en el acceso a créditos concedidos por la Cooperativa y el 21,63% por la cercanía de la misma a su domicilio.

**b) ¿Cómo califica la atención del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”?**

Tabla 4:

**Atención del Personal**

OPCIONES	Nº	%
Buena	97	27,25
Muy Buena	257	72,19
Mala	2	0,56
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 4. Atención del Personal**

**Interpretación:**

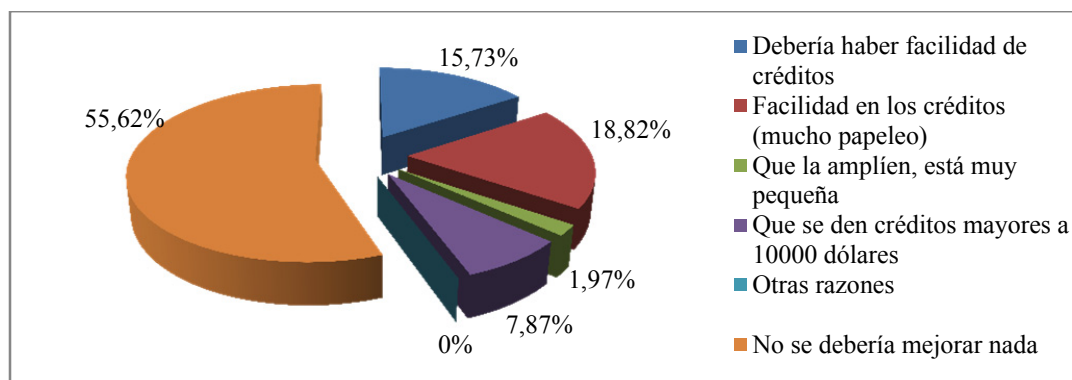
Los socios en un 72,19% opinan que la atención recibida por parte del personal que labora en la “Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda.” es muy buena, el 27,25 menciona que es buena y el 0,56% dice que la atención es mala.

**c) ¿Qué considera Ud. Que debería mejorar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”?**

Tabla 5:

**Mejora Continua**

OPCIONES	Nº	%
Debería haber facilidad de créditos	56	15,73
Facilidad en los créditos (mucho papeleo)	67	18,82
Que la amplíen, está muy pequeña	7	1,97
Que se den créditos mayores a 10000 dólares	28	7,87
Otras razones	0	0,00
No se debería mejorar nada	198	55,62
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 5. Mejora Continua**

**Interpretación:**

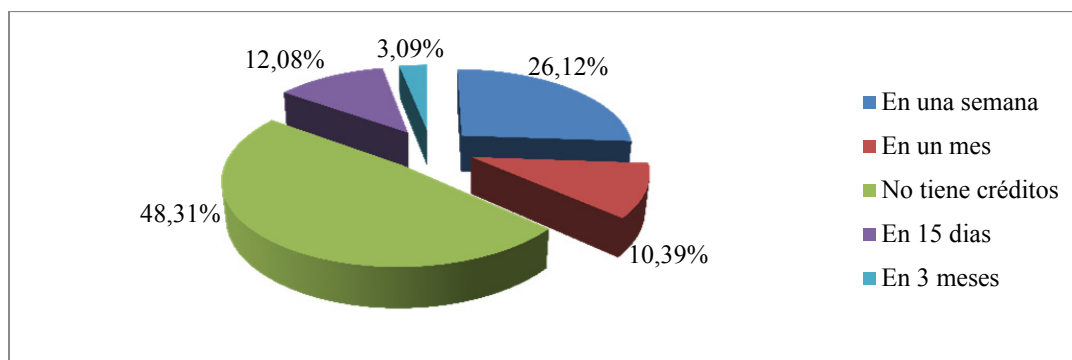
El 55,62% de los socios encuestados opinan que no se debería mejorar nada en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO”, el 18,82% mencionan que se debería mejorar lo referente a una mayor facilidad en el acceso de créditos respecto de papeleo, el 15,73% piensan que se debe mejorar la facilidad de créditos.

**d) ¿En qué tiempo le entrega un crédito la Cooperativa de Ahorro y crédito “CREDIAMIGO”?**

Tabla 6:

**Tiempo en que se entrega un crédito**

OPCIONES	Nº	%
En una semana	93	26,12
En un mes	37	10,39
No tiene créditos	172	48,31
En 15 días	43	12,08
En 3 meses	11	3,09
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 6. Tiempo en que se entrega un crédito**

**Interpretación:**

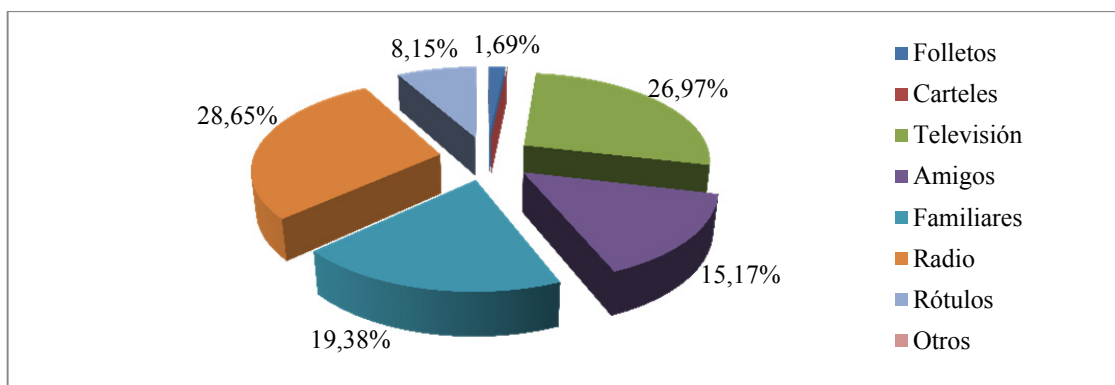
El 48,31% de los socios mencionan que no tienen créditos, el 26,12% opinan que los créditos otorgados se dan en un lapso de una semana, el 12,08% mencionan que han obtenido el crédito dentro de 15 días.

**e) ¿A través de qué medios conoció usted la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDIAMIGO”?**

Tabla 7:

**Medios por los que se conoció a la Cooperativa**

OPCIONES	Nº	%
Folletos	6	1,69
Carteles	0	0,00
Televisión	96	26,97
Amigos	54	15,17
Familiares	69	19,38
Radio	102	28,65
Rótulos	29	8,15
Otros	0	0,00
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 7. Medios por los que se conoció a la Cooperativa**

**Interpretación:**

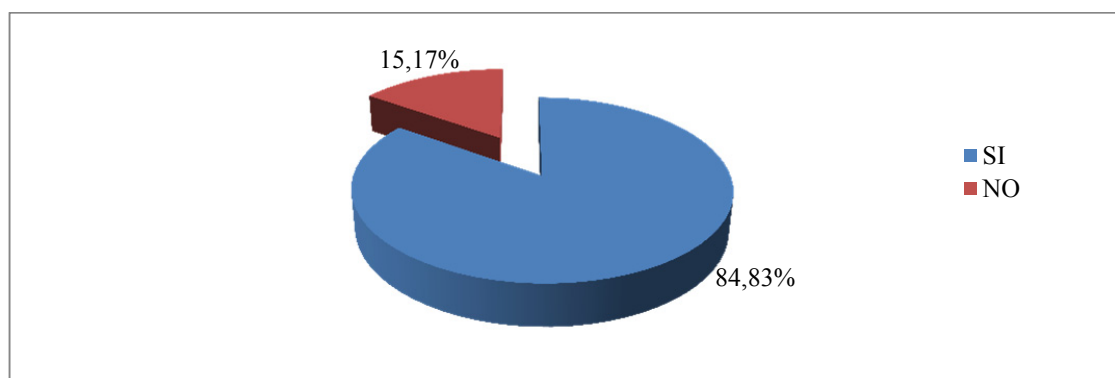
Los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.” mencionan que tuvieron conocimiento de ésta en un 28,65% por medio de la radio en los diferentes espacios publicitarios, el 26,97% por la televisión y el 19,38% por información de parte de familiares.

**f) ¿La Cooperativa de ahorro y crédito le ofrece variedad de servicios?**

Tabla 8:

**Variedad de Servicios**

OPCIONES	N°	%
Si	302	84,83
No	54	15,17
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 8. Variedad de Servicios**

**Interpretación:**

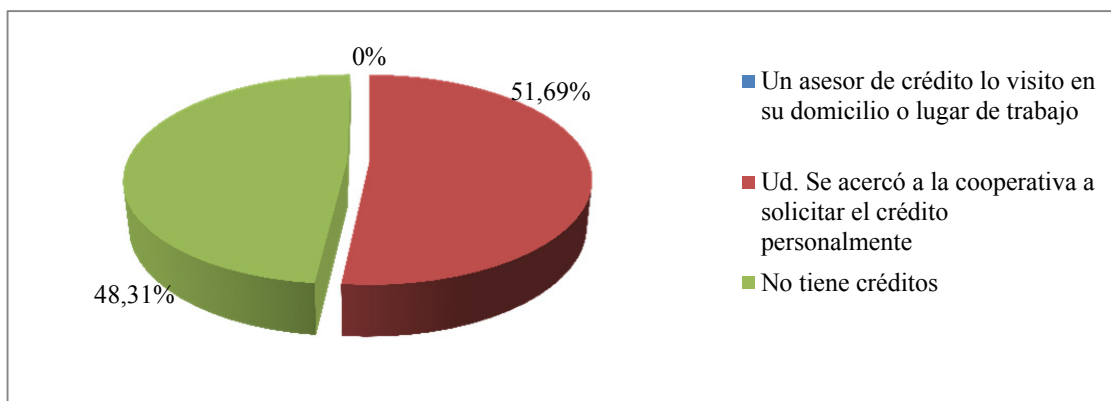
El 84,83% de los socios opinan que la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.” ofrece una gran variedad de servicios en beneficio de cada uno de sus socios, mientras que el 15,17% opina que no existe tal variedad.

**g) El crédito que Ud. Adquirió lo hizo a través de la siguiente forma:**

Tabla 9:

**Formas de adquirir un crédito**

OPCIONES	Nº	%
Un asesor de crédito lo visito en su domicilio o lugar de trabajo	0	0,00
Ud. Se acercó a la cooperativa a solicitar el crédito personalmente	184	51,69
No tiene créditos	172	48,31
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 9. Formas de adquirir un crédito**

**Interpretación:**

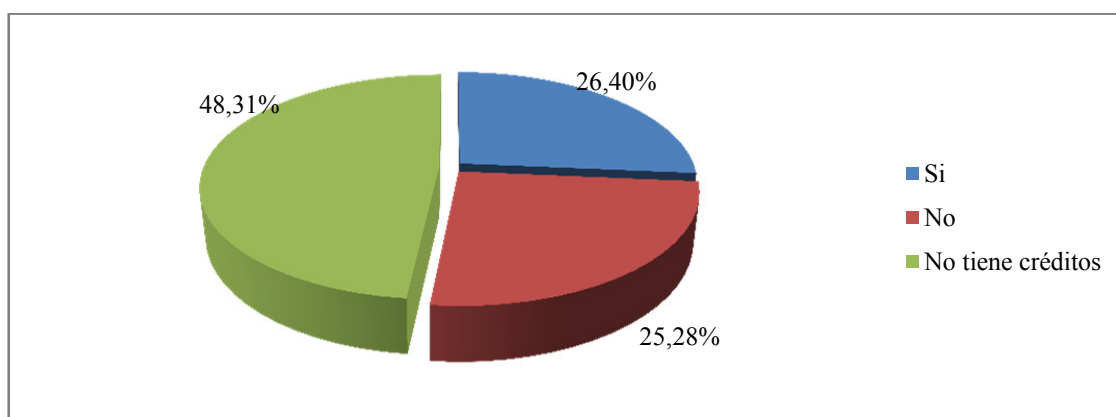
Los socios de la Cooperativa opinan que el crédito obtenido en un 51,69% fue solicitado personalmente en las instalaciones, el 48,31% mencionan que no tienen o no han solicitado créditos.

**h) ¿Está usted de acuerdo con las tasas de interés que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” cobra por los créditos?**

Tabla 10:

**Tasas de interés acordes por los créditos**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	94	26,40
No	90	25,28
No tiene créditos	172	48,31
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 10. Tasas de interés acordes por los créditos**

**Interpretación:**

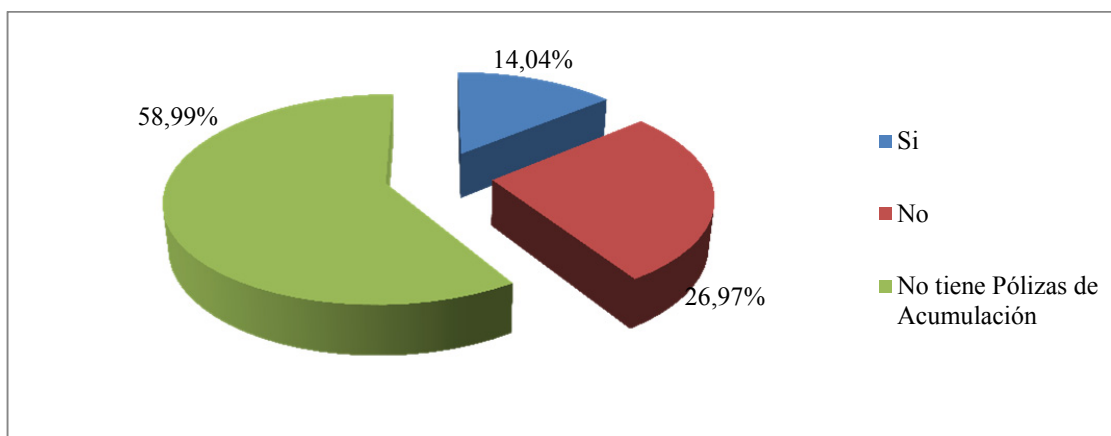
El 48,31% de los socios mencionan que no mantienen créditos en la Cooperativa; el 26,40% mencionan que están de acuerdo con estas tasas de interés cobradas por los créditos y el 25,28% mencionan que no están de acuerdo.

**i) ¿Está usted de acuerdo con las tasas de interés que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” paga por las captaciones de dinero (pólizas de acumulación)?**

Tabla 11:

**Tasas de interés por las captaciones**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	50	14,04
No	96	26,97
No tiene Pólizas de Acumulación	210	58,99
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 11. Tasas de interés por las captaciones**

**Interpretación:**

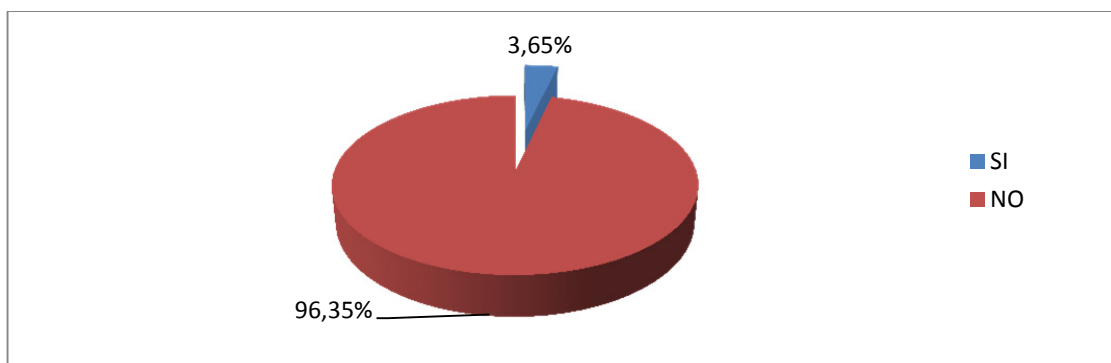
El 58,99% menciona que no tienen Pólizas de Acumulación “Cooperativa CREDIAMIGO Ltda.”, el 26,97% indican que no están de acuerdo con las tasas pagadas por las pólizas de acumulación y el 14,04% si están de acuerdo con las tasas de interés.

**j) Ha recibido algún tipo de promoción al obtener los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”**

Tabla 12:

**Promoción**

OPCIONES	Nº	%
Si	13	3,65
No	343	96,35
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 12. Promoción**

**Interpretación:**

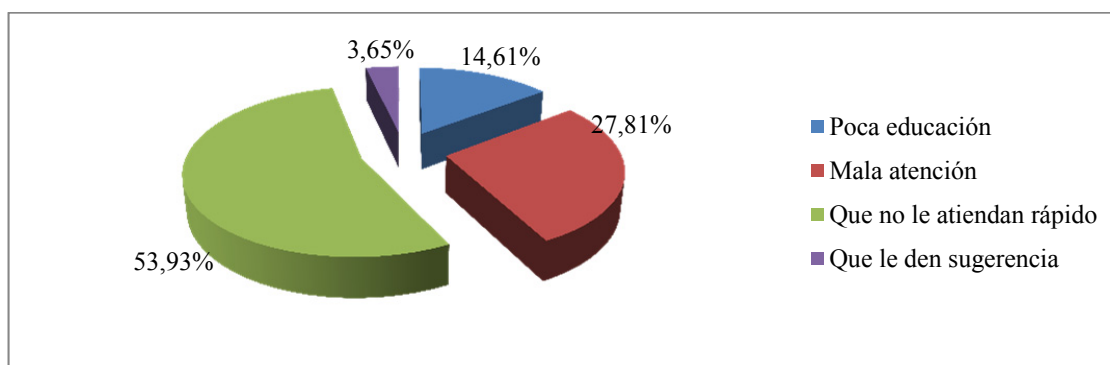
El 96,35% de los socios opinan que no han recibido ningún tipo de promociones por la captación de sus dineros, mientras que el 3,65% han recibido promociones.

**k) ¿Cuándo acude a una cooperativa de ahorro y crédito que es lo que más le disgusta?**

Tabla 13:

**Disgustos**

OPCIONES	Nº	%
Poca educación	52	14,61
Mala atención	99	27,81
Que no le atiendan rápido	192	53,93
Que le den sugerencia	13	3,65
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 13. Disgustos**

**Interpretación:**

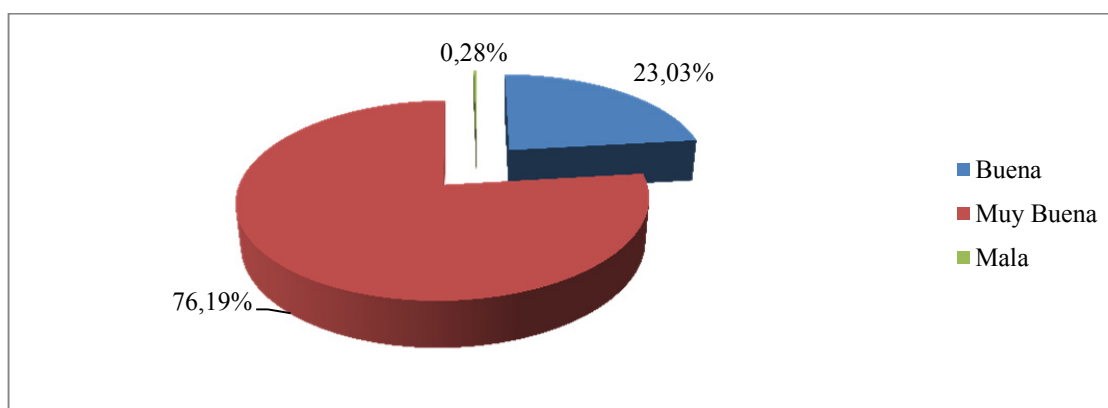
De los resultados obtenidos el 53,93% de los socios opinan que lo que más le disgusta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es que no los atiendan rápido, el 27,81% de los socios mencionan que es por la mala atención dada por sus funcionarios.

**l) ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que ofrece la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDIAMIGO”?**

Tabla 14:

**Calificación del Servicio**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Buena	82	23,03
Muy Buena	273	76,69
Mala	1	0,28
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 14. Calificación del Servicio**

**Interpretación:**

Los socios de la Cooperativa en un 76,19% califican el servicio brindado como muy bueno, el 23,03% lo califican como de bueno y tan solo el 0,28% como malo.

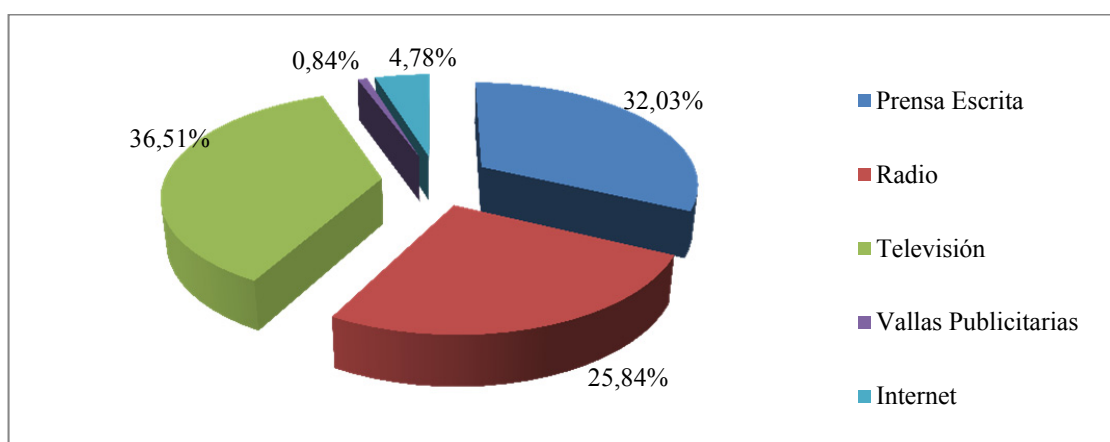
**m) ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para conocer el servicio que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO de la ciudad de Loja?**

Tabla 15:

**Preferencia por los medios para conocer el servicio**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Prensa Escrita</b>	<b>114</b>	<b>32,03</b>
La Hora	95	26,69
Centinela	12	3,37
Crónica de la Tarde	7	1,97
<b>Radio</b>	<b>92</b>	<b>25,84</b>
La Hechicera	18	5,06
Luz y Vida	24	6,74

Satelital	1	0,28
Poder	14	3,93
Sociedad	12	3,37
Boquerón	13	3,65
otras	10	2,81
<b>Televisión</b>	<b>130</b>	<b>36,51</b>
UV Tv	48	13,48
Ecotel	82	23,03
<b>Vallas Publicitarias</b>	<b>3</b>	<b>0,84</b>
<b>Internet</b>	<b>17</b>	<b>4,78</b>
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 15. Preferencia por los medios para conocer el servicio**

**Interpretación:**

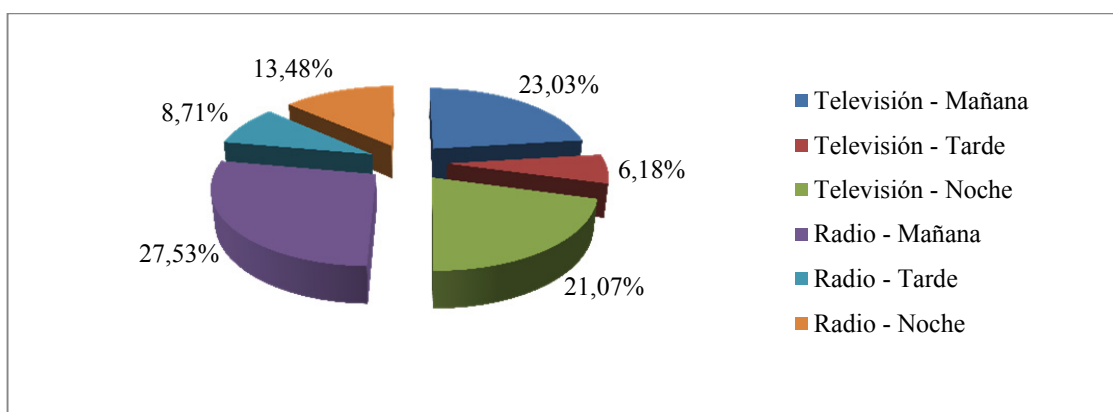
Según las formas de como los socios de la Cooperativa prefieren conocer los servicios que esta presta en un 36,51% opinan que por la televisión canales como UV tv y Ecotel tv, el 32,03% menciona que por la prensa escrita como la Hora, Centinela, Crónica de la tarde y el 25,84% dicen informarse por la radio en sus distintas emisoras tales como la Luz y vida, Hechicera.

**n) ¿En qué horarios usualmente usted tiene acceso a estos medios publicitarios?**

Tabla 16:

**Acceso a medios publicitarios**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Televisión</b>	<b>179</b>	<b>50,28</b>
Mañana	82	23,03
Tarde	22	6,18
Noche	75	21,07
<b>Radio</b>	<b>177</b>	<b>49,72</b>
Mañana	98	27,53
Tarde	31	8,71
Noche	48	13,48
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>



**Figura 16. Acceso a medios publicitarios**

**Interpretación:**

Del 50,28% de los socios, 23,03% mencionan que el horario en el cual tiene acceso a los medios publicitarios televisivos es por la mañana, por la tarde el 6,18% y por la noche el 21,07%, mientras que el 49,72% de los socios, 27,53% mencionan que el horario en el cual tiene acceso a los medios publicitarios radiales es en la mañana, 8,71% en la tarde y por la noche el 13,48%.

### 1.1.1.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”

a) ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” cuenta con un departamento de gestión de riesgos y seguridad industrial?

Tabla 17:

#### Gestión de Riesgos y seguridad industrial

OPCIONES	Nº	%
SI	0	0
NO	11	100
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

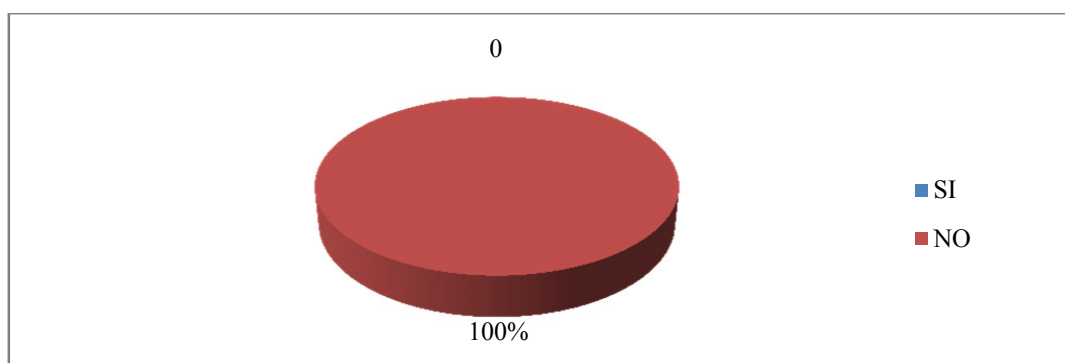


Figura 17. Gestión de Riesgos y seguridad industrial

#### Interpretación:

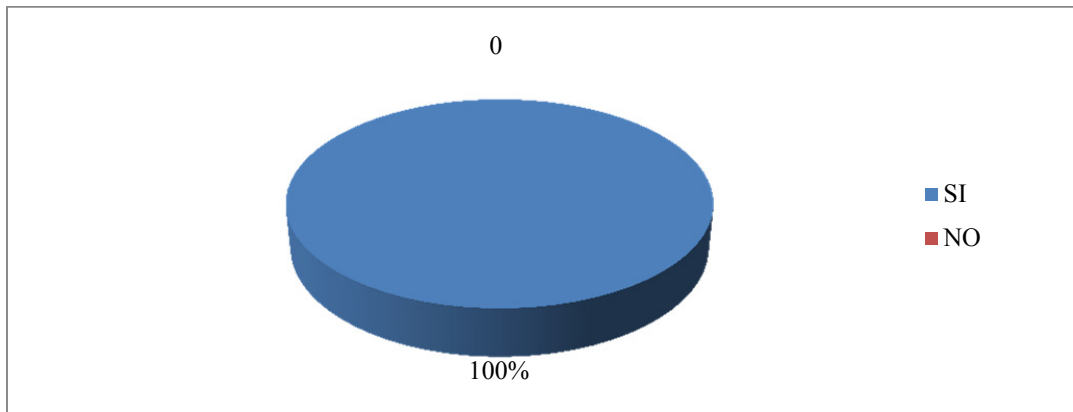
El 100% de los funcionarios de la Cooperativa mencionan que esta no cuenta con un Departamento de Gestión de Riesgos y Seguridad Industrial.

b) ¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” se paga la remuneración a los funcionarios en base a la ley (seguro, vacaciones, utilidades, etc.)?

Tabla 18:

#### Remuneración acorde a la ley

OPCIONES	Nº	%
SI	11	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 18. Remuneración acorde a la ley**

**Interpretación:**

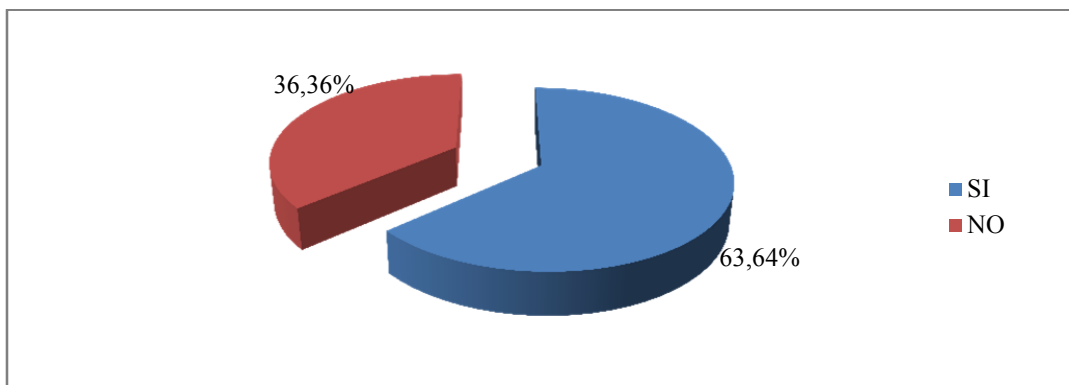
El 100% de los funcionarios opinan que todo lo relacionado a sus remuneraciones se lo hace en base a la ley (seguro, vacaciones, utilidades, etc.).

**c) ¿Conoce Ud. la misión y visión, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”?**

Tabla 19:

**Conocimiento de la misión y visión**

OPCIONES	Nº	%
SI	7	63,64
NO	4	36,36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 19. Conocimiento de la misión y visión**

**Interpretación:**

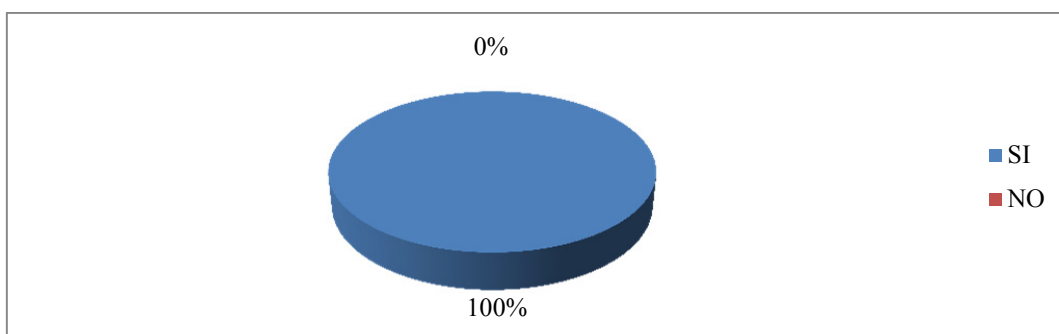
El 63,64% de los funcionarios afirman que conocen la visión y misión de la “Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO”, 36,36% mencionan no conoce ni misión ni visión.

**d) ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” le proporciona uniformes para acudir a su lugar de trabajo?**

Tabla 20:

**Uniformes para funcionarios**

OPCIONES	Nº	%
SI	11	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 20. Uniformes para funcionarios**

**Interpretación:**

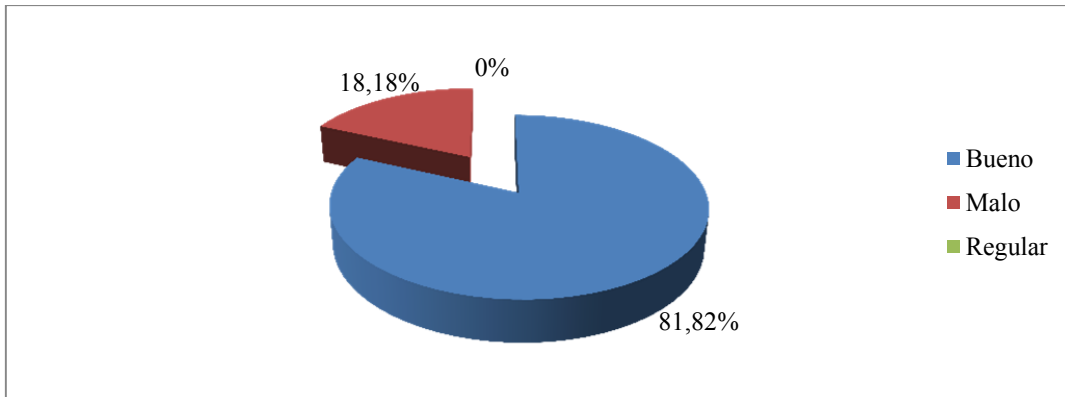
Los funcionarios en un 100% mencionan que la empresa es la encargada de facilitarles los uniformes para laborar en las instalaciones de la cooperativa.

**e) Considera Ud. que el ambiente laboral de la Cooperativa es:**

Tabla 21:

**Ambiente laboral**

OPCIONES	Nº	%
Bueno	9	81,82
Malo	2	18,18
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 21. Ambiente laboral**

**Interpretación:**

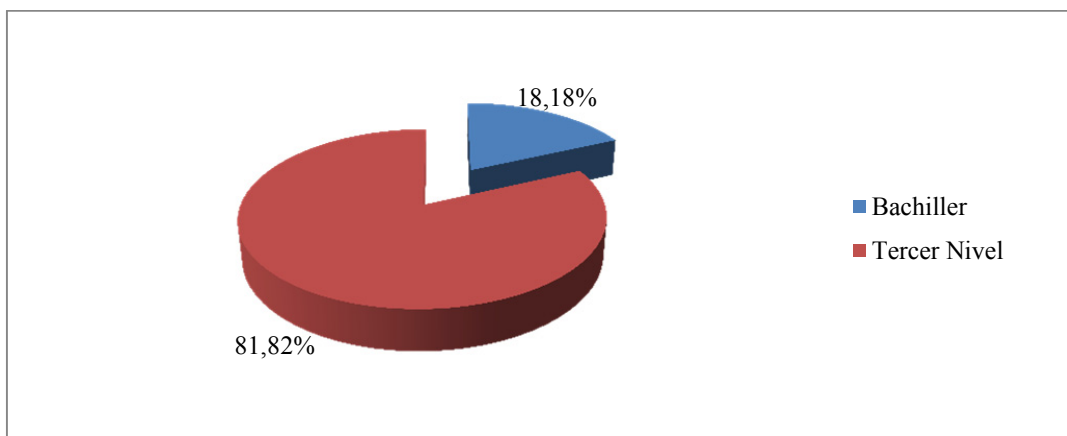
El 81,82% opina que el ambiente laboral dentro de la Cooperativa es bueno, el 18,18% de los funcionarios mencionan que el ambiente interno es malo.

**f) ¿Qué nivel de estudios posee Ud.?**

Tabla 22:

**Nivel de Estudios**

OPCIONES	Nº	%
Bachiller	2	18,18
Tercer Nivel	9	81,82
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 22. Nivel de Estudios**

**Interpretación:**

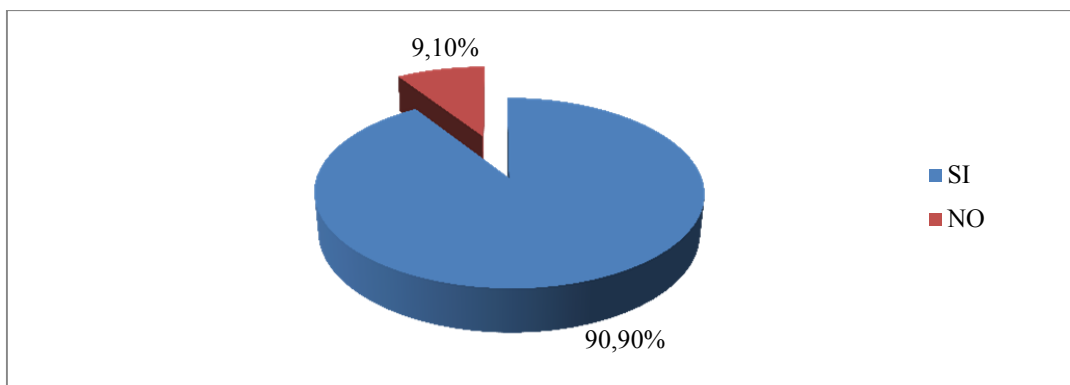
Los funcionarios de la Cooperativa en un 81,82% menciona que su nivel de instrucción formal es de tercer nivel o universitario, mientras que el 18,18% solo ha obtenido el título de bachiller o secundaria.

**g) ¿La Cooperativa posee algún tipo de publicidad?**

Tabla 23:

**Publicidad**

OPCIONES	Nº	%
SI	10	90,90
NO	1	9,10
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 23. Publicidad**

**Interpretación:**

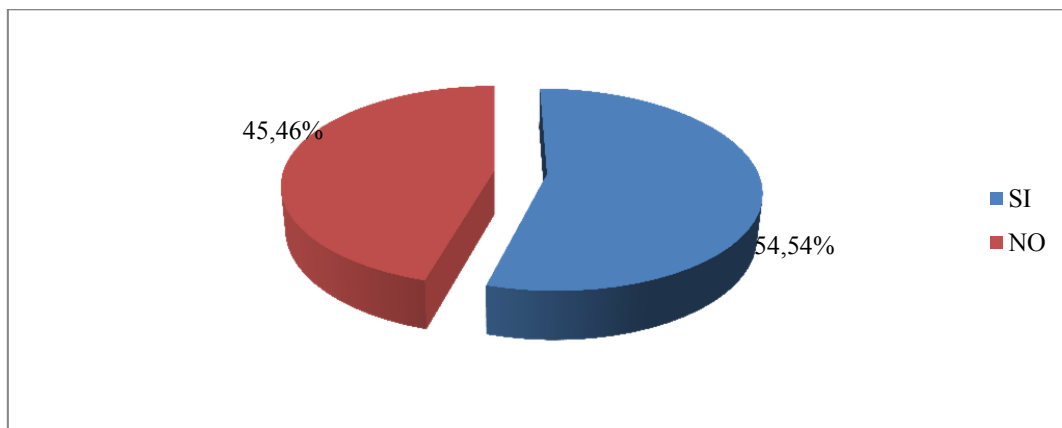
El 90,90% de los funcionarios de la Cooperativa opina que ésta si mantiene publicidad para dar a conocer los servicios que presta; el 9,10% menciona que la cooperativa no cuenta con publicidad de sus servicios.

**h) ¿En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” se capacita a los empleados?**

Tabla 24:

**Capacitación al personal**

OPCIONES	Nº	%
SI	6	54,54
NO	5	45,46
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 24. Capacitación al personal**

**Interpretación:**

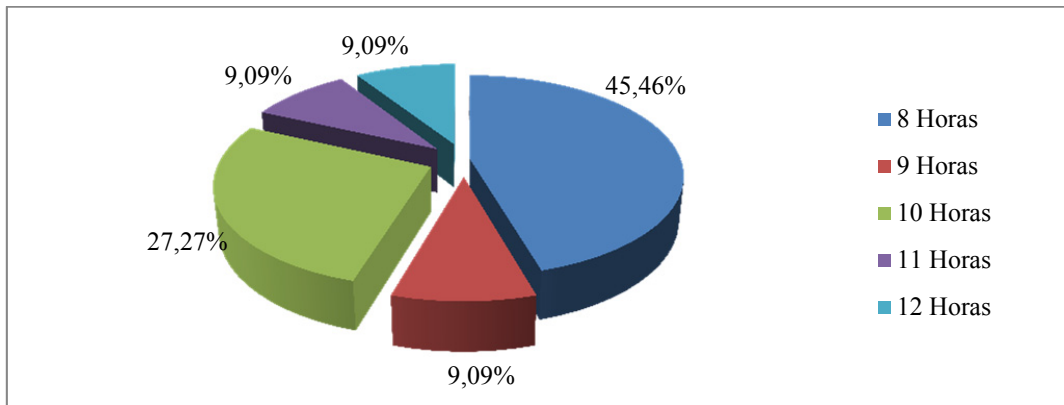
El 54,54% de los funcionarios de la cooperativa afirman que si se capacita a los empleados, mientras que el 45,46% mencionan no se los capacita.

**i) ¿Cuántas horas diarias labora Ud. en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”?**

Tabla 25:

**Jornada laboral**

OPCIONES	Nº	%
8 Horas	5	45,46
9 Horas	1	9,09
10 Horas	3	27,27
11 Horas	1	9,09
12 Horas	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 25. Jornada laboral**

**Interpretación:**

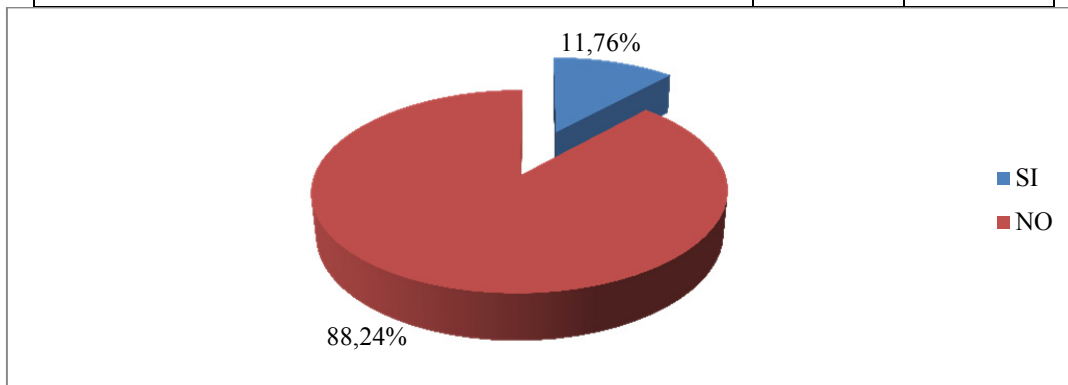
Los funcionarios en un 45,46% opinan que sus horas laboradas en la Cooperativa en cada una de sus funciones internas es de 8 horas diarias, el 27,27% 10 horas, el 9,09% 9 horas y el 9,09% 11 horas al día.

**j) ¿Recibe algún tipo de motivación por parte de los directivos de la Cooperativa?**

Tabla 26.

**Motivación**

OPCIONES	Nº	%
SI	2	18,18
NO	9	81,82
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



**Figura 26. Motivación**

**Interpretación:**

Los funcionarios de la cooperativa dicen no recibir motivación de parte de sus directivos en un 81,82% mientras que el 18,18% de sus empleados menciona si recibir motivación.

**1.1.1.4 Entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO”**

**a) ¿Considera Ud. que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” tiene competencia?**

Si, existen algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito en nuestra ciudad que ofrecen servicios financieros similares a los servicios que ofrece nuestra Cooperativa.

**b) ¿En qué fecha inicio sus actividades la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO” de la ciudad de Loja?**

El inicio de actividades fue el 11 de agosto de 2008

**c) ¿Cuántos empleados tiene la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO” y que cargo ocupan?**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
<b>Casa Matriz</b>	
1. Galo Abad	Jefe de negocios
2. Lic. Eugenia Cartuche	Contadora

3. Ing. Gavy Alavarado	Auxiliar contable, secretaria
4. Maritza Galarza	Oficial de crédito y cumplimiento.
5. Ing. Ibeth Monge	Oficial de crédito
6. Ing. Johanna Peña	Cajera
7. Dr. Pablo González	Abogado
8. Francisco Uchuari	Guardia de Seguridad
9. Ing. Galo López	Responsable de Sistemas
10. Ing. Manuel Alvarado	Gerente
<b>Agencia Norte:</b>	
11. Ing. Karina Campoverde	Jefe de agencia norte
12. Ing. Elisabeth Palacio	Cajera
13. Alexander	Guardia de Seguridad
<b>Agencia Amaluza:</b>	
14. Romel Rivera	Jefe de Agencia
15. Cecilia Abad	Oficial de crédito
16. Johanna Torres	Cajera
17. Francisco Abad	Guardia de Seguridad

**d) ¿Qué servicios ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO”?**

Pagos

Remesas

Transferencias

Bono solidario

Recaudaciones

Acreditaciones

Ventanillas compartidas

**e) Describa los tipos de crédito ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO”:**

Crédito de consumo: para personas que mantienen una relación de dependencia.

Crédito emergente: para emprendedores.

- f) **¿Cuáles son las políticas de captación de dinero que tiene la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO”?**

Otorgar seguridad y confianza a los socios para garantizar una custodia segura de los recursos.

- g) **¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO” por los diferentes tipos de crédito?**

TASA DE INTERÉS	TIPO DE CRÉDITO
21 %	Microcrédito
15.90%	Consumo

- h) **¿Cuál es la tasa de interés anual que paga la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO” por las captaciones de dinero?**

Del 1 % al 10%

- i) **¿A través de qué medios de comunicación se hace conocer la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO”?**

Televisión y rótulos.

- j) **¿Considera Ud. que el factor tecnológico juega un papel fundamental dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO?**

Si porque permite agilizar las actividades.

- k) **¿En la Cooperativa de ahorro y crédito “CREDIAMIGO” se tiene delimitada la misión, visión de la cooperativa?**

Si

- l) **¿Cómo considera Ud. que es el ambiente laboral de la Cooperativa?**

Bueno

- m) **¿Cuál ha sido el crecimiento en los activos de la Cooperativa en los años que lleva de funcionamiento?**

Año	Activos
2008	268,700.00
2009	897,482.00
2010	1,501,395.00
2011	2,887,610.00
2012	4,011,074.00

2013 4,514,912.69

**n) ¿Cuál ha sido el crecimiento en los pasivos de la Cooperativa en los años que lleva de funcionamiento?**

<b>Año</b>	<b>Pasivos</b>
2008	248,047.00
2009	800,661.00
2010	1,290,079.00
2011	2,603,954.00
2012	3,611,139.00
2013	4,043,303.69

**o) ¿Cuál ha sido el crecimiento en el patrimonio de la Cooperativa en los años que lleva de funcionamiento?**

<b>Año</b>	<b>Patrimonio</b>
2008	20,652.00
2009	96,822.00
2010	211,325.00
2011	283,656.00
2012	399,934.00
2013	471,609.66

**p) Indique el número de socios que posee la Cooperativa de ahorro y crédito Crediamigo desde su funcionamiento hasta la actualidad**

<b>Año</b>	<b>Número de socios</b>
2008	471
2009	1195
2010	1751
2011	2632
2012	3476
2013	4272

**q) ¿Qué nivel de estudios y que título académico posee Ud.?**

NIVEL ACADÉMICO: Postgrado

TÍTULO PROFESIONAL: Especialidad en Administración de Entidades Financieras.

### 1.1.1.5 Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda.

Identificación de factores internos:

- **Fortalezas**

- Tiempo de la Cooperativa CREDIAMIGO en el mercado local 6 años.
- Personal posee uniformes y su remuneración se paga de acuerdo a la ley vigente.
- Cooperativa CREDIAMIGO posee Infraestructura propia.
- Existe una atención personalizada a los socios.
- La Cooperativa CREDIAMIGO posee activos fijos para obtener créditos para apertura de nuevas sucursales.
- La Cooperativa CREDIAMIGO cuenta con un patrimonio aceptable.
- CREDIAMIGO ofrece diversidad de servicios a sus socios.
- La Cooperativa brinda variedad de productos financieros a los socios.
- En la Cooperativa CREDIAMIGO existe un buen ambiente laboral.

- **Debilidades**

- Los clientes no se encuentran conformes con la tasa de interés por captaciones.
- No se ha realizado capacitación a todos los funcionarios.
- No posee programas de promoción para sus socios.
- Lentitud en la atención a los socios.
- No posee sucursales en toda la provincia.
- No posee un departamento de gestión de riesgos y seguridad industrial.
- La Cooperativa posee una inversión alta en publicidad.
- Falta de conocimiento de Misión y Visión por parte de los empleados.
- En la Cooperativa, la mayor parte de funcionarios supera las 8 horas laborables al día.
- No se brinda motivación a los empleados por parte de los directivos.
- No se dispone de documentación de procesos, manual, política y objetivos de calidad.
- Control faltante de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente.
- Falta de un procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros.

- No se ha definido una política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad.
- No se ha definido intervalos para revisión por la dirección, y no se tienen registros de revisiones.
- No se tiene documentación de los procesos para realización de un producto.
- No se dispone de registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo.
- No se dispone de información del proceso de compras.
- No están documentados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.
- Se mantienen los registros de auditorías, sin embargo no se dispone de registros de las acciones tomadas y resultados de verificación.
- No se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas.

Identificación de factores externos:

- **Oportunidades**

- Se cuenta con personal calificado para proponer y ejecutar un modelo de gestión estratégica.
- Incremento de nuevos socios.
- Oportunidad de extender los horarios de atención de la cooperativa.
- Presencia de centros de formación que permitirán la capacitación de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.
- Apertura de nuevas sucursales de la Cooperativa CREDIAMIGO en la Provincia de Loja.
- Socios fieles a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.
- Medios locales de televisión y prensa escrita de aceptación de los clientes para difusión de publicidad.
- Horarios de acceso en la mañana a medios publicitarios de televisión y radio por parte de los socios.
- Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos.

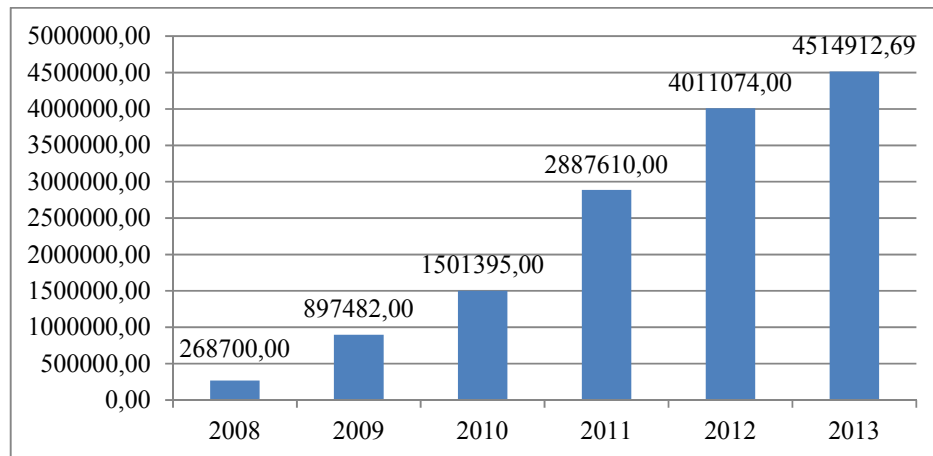
- **Amenazas**

- Adquisición de tecnología actualizada puede incrementar los costos en los servicios que ofrece la cooperativa.
- Incremento de entidades competidoras.
- Competidores con bajas tasas de interés.
- Cambio en las normas y legislaciones del país.
- Imagen negativa por la historia y quiebre de cooperativas.
- Inseguridad y violencia.
- Alza de tasas de interés en préstamos.
- Bajas remesas de emigrantes.

**1.1.2 El crecimiento de la Cooperativa con el Sistema de Gestión actual y mejoras propuestas para el desarrollo de la mejora continua.**

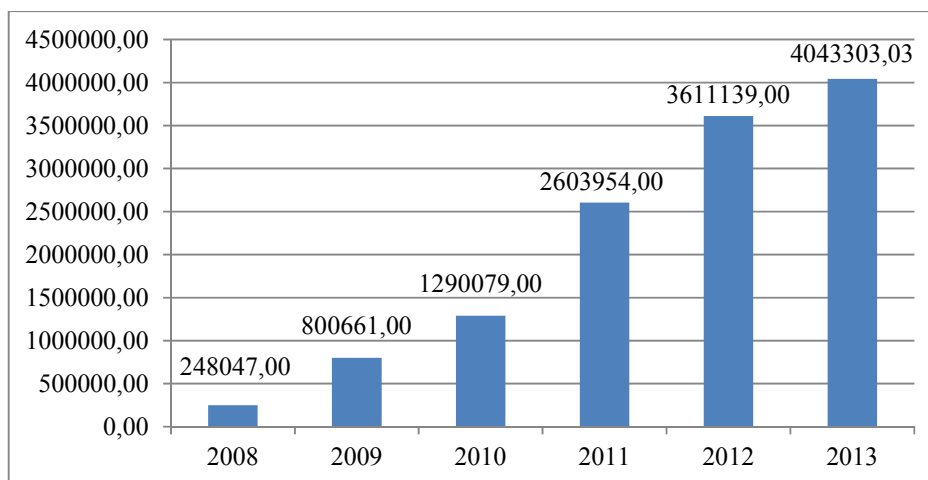
Desde el año 2008, el crecimiento de la Cooperativa se detalla a continuación:

En cuanto a Activos, se tiene un crecimiento que va de 268700.00 dólares en el año 2008 a 4514912.69 dólares al año 2013.



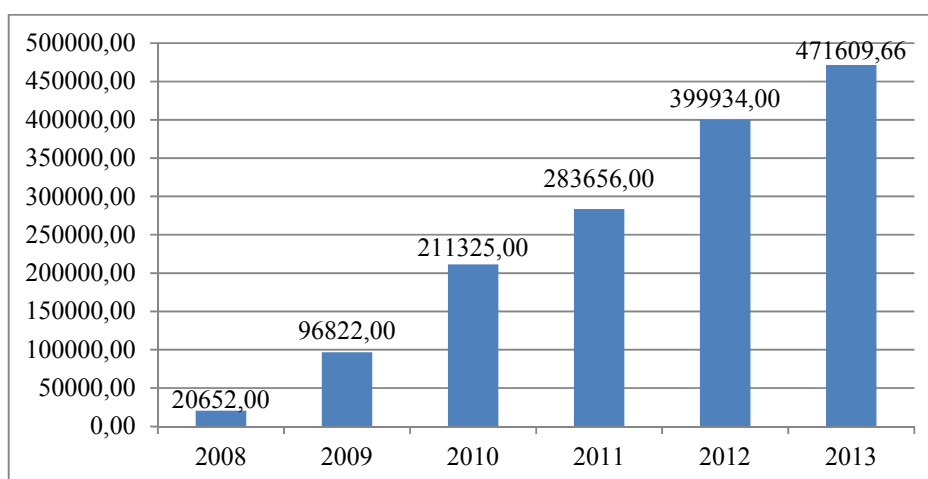
**Figura 27. Activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

En cuanto a Pasivos, se tiene 248047.00 dólares en el año 2008 y 4043303.03 dólares al año 2013.



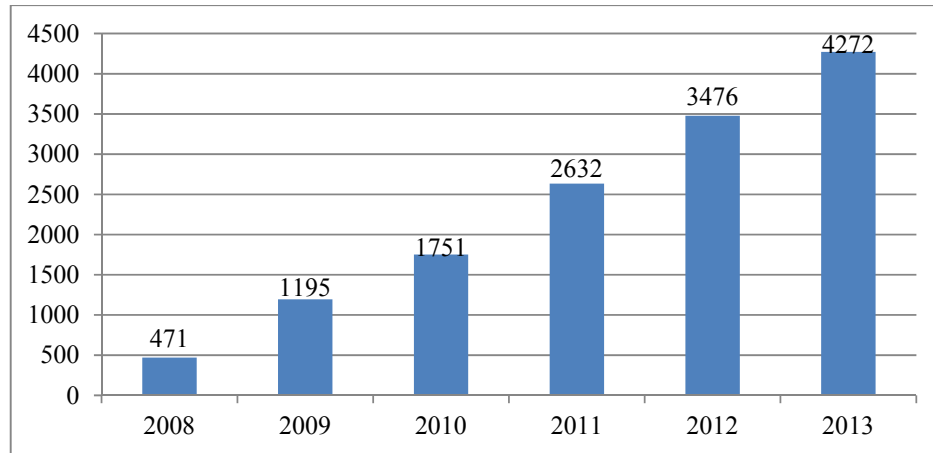
**Figura 28. Pasivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

Para el Patrimonio de la cooperativa se tiene 20652.00 dólares en el año 2008 y 471609.66 dólares en el año 2013.



**Figura 29. Patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

En cuanto al crecimiento en número de socios se tiene lo siguiente: 471 para el año 2008, 1195 para el año 2009, 1751 para el año 2010, 2632 para el año 2011, 3476 para el 2012 y para el año 2013, 4272.



**Figura 30. Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, “la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.”. Sin embargo a nivel de la cooperativa Crediamigo, no se han definido: política de calidad ni objetivos de calidad, en cuanto a los resultados de las auditorías, no se ha realizado anteriormente, adicionalmente, no se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas y revisión por parte de la dirección.

Para generar desarrollo de la mejora continua en la cooperativa, se plantea lo siguiente:

***Política de calidad:***

La cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda., dedicada a ofrecer productos y servicios financieros para el desarrollo de los socios, establece como política de calidad las siguientes directrices:

- Aportar al desarrollo de nuestros socios ofreciendo y desarrollando productos y servicios financieros competitivos en la provincia de Loja.
- Invertir en desarrollo de educación y calidez del talento humano de la Cooperativa, mejorando la calidad en atención al socio y la sociedad.
- Desarrollar la educación cooperativista, ofreciendo productos y servicios innovadores, generando de esta forma rentabilidad social.
- Satisfacer las necesidades financieras de los socios de manera oportuna, ofertando tasas de interés competitivas cumpliendo día a día con la satisfacción mediante nuestras acciones y compromiso.

***Objetivos de la calidad:***

- Aumentar el número de socios de 4272 que se tuvieron en el año 2013, a 5272 en el 2014 y 6472 en el año 2015 promocionando la Cooperativa en toda la provincia de Loja, de acuerdo a la realidad de cada uno de los cantones.
- Incrementar el número de productos de la Cooperativa, de 14 vigentes a 18 en el año 2014, realizando estudios de mercado que promuevan captar la atención en la confianza de la Cooperativa.
- Enfocarse en los Servicios sociales que presta la Cooperativa, actualmente cuatro, aumentando la captación de recursos económicos y desarrollando nuevos servicios para llegar a seis en el año 2014.
- Aumentar el porcentaje de calificación de calidad del servicio Muy Buena otorgada por 76.69% de los socios obtenido en el último semestre año 2014 a 85% en el segundo semestre del año 2015, logrando el involucramiento de los socios en la Cooperativa.
- Mejorar el ambiente laboral de 88.24% de personal que lo califican como bueno obtenido en el último semestre año 2014, a 100% hasta finalizar el año 2015 para entregar al cliente una mejor atención y servicio.
- Aumentar el número de socios que poseen pólizas de acumulación y están de acuerdo con las tasas de interés que brinda la Cooperativa, de 14.04% obtenido en el último semestre año 2014 a 20% hasta finalizar el año 2015.

***Resultados de las auditorías:***

Debido a que en la Cooperativa no se ha realizado anteriormente auditorías del Sistema de Gestión de Calidad, se ha realizado como parte de esta investigación, una auditoría documental e interna a la Cooperativa obteniendo los siguientes resultados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Cia. Ltda., al momento posee en promedio un cumplimiento de 2,64 sobre 5, teniendo mayores problemas en el Capítulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001-2008 y con fuerte soporte en el Capítulo 6: Gestión de Recursos de la Norma, sobre el cual se puede decir que para los requisitos de Infraestructura y Ambiente de Trabajo, se tienen la mayor puntuación, debido a que la Cooperativa se ha preocupado por su Recurso Humano y Clientes, brindándoles las comodidades para una buena atención, el detalle de resultados se presentan en el Anexo 1. Las no conformidades encontradas se resumen a continuación:

- No se tiene evidencia de la existencia de la documentación de los procesos necesarios en el sistema de gestión de calidad.
- No se evidencia la documentación de procesos, manual de calidad, política de calidad y objetivos de calidad.
- No se tiene evidencia del control de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente.
- No se tiene evidencia de un procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros.
- No se tiene evidencia de que la alta dirección se esté encargando de la planificación del sistema de gestión de calidad.
- No se tiene evidencia de que el Representante de la dirección cumpla con las actividades correspondientes a su cargo, sino la misma Dirección lo está realizando.
- No se tiene evidencia de que se haya definido una política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad.
- No se tiene evidencia de haber definido intervalos para revisión por la dirección, y no se tienen registros de revisiones.
- A 7 empleados de los 17 que laboran en la Cooperativa, no se les ha impartido formación, no se tiene evidencia de que el personal tenga conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades.
- No se tiene evidencia de la documentación correspondiente de los procesos para realización de un producto.
- No se tiene evidencia de registros de los resultados de revisiones y acciones originadas.
- No se tiene evidencia de registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de registros de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de registros de los resultados del diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de registros de los resultados de revisiones del diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de registros de los resultados de verificación del diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de registros de los resultados de validación del diseño y desarrollo.

- No se tiene evidencia de registros de los cambios del diseño y desarrollo.
- No se tiene evidencia de información del proceso, información y verificación de compras.
- No se tiene evidencia de la existencia de un procedimiento definido para preservación del producto.
- No se tiene evidencia de realización de control de los equipos de seguimiento y medición.
- No se tiene evidencia de la documentación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.
- No se tienen registros de cumplimiento del seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos.
- No se tiene evidencia de registros de las acciones tomadas y resultados de verificación en cuanto a las auditorías internas.
- No se tiene evidencia de registros de procedimientos de cada una de las áreas de la Cooperativa.
- No se tiene evidencia registros de control de producto no conforme.
- No se tiene evidencia de estudios de ningún tipo con respecto al Análisis de Datos.
- No se tiene evidencia de un procedimiento documentado para Acciones Correctivas ni preventivas.

Por lo cual actualmente, la Cooperativa no cumple con los requisitos de ésta Norma Internacional. Tomando en cuenta que el estado en cuanto al cumplimiento de la Norma no es bueno, se propone realizar la verificación para cumplimiento de la misma y realizar una nueva auditoría interna dentro de un año para validar el cierre de las No Conformidades encontradas. Asimismo, acorde lo recomienda la Norma, cada uno de los responsables de área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

***Análisis de datos:***

- Satisfacción del cliente: De acuerdo a las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa, se tiene una calificación de Muy Buena por parte del 76.69% de los socios.
- Conformidad con los requisitos del producto: En el tiempo que viene trabajando la Cooperativa, no se han realizado seguimientos a los diferentes productos que se ofertan, sin embargo en la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa, el 84,83% opinan que la

Cooperativa tiene variedad de servicios y el 55,62% opina que no se debería mejorar nada en la misma.

- Características y tendencias de procesos y productos: A nivel de la Cooperativa, no se tienen documentados los procesos y no se ha realizado ningún tipo de seguimiento a los mismos, por lo cual se recomienda el desarrollo de los mismos y realización de correcciones y acciones correctivas en caso de ser necesario.

- Proveedores: Al momento en la Cooperativa no se ha realizado la evaluación y selección de los proveedores, no se tienen evidencias de haber realizado este proceso, por lo cual se recomienda realizar la evaluación de proveedores para todas las compras que se realicen en la Cooperativa, desde compras mínimas a compras mayores como equipos o software.

***Acciones correctivas y preventivas:***

De acuerdo a la revisión documental de la Cooperativa, no se tienen procedimientos documentados para revisión de las No Conformidades determinando acciones correctivas y preventivas, por lo cual se recomienda adoptar procedimientos documentados para eliminar las causas de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir (acciones correctivas) y prevenir su ocurrencia (acciones preventivas).

***Revisión por la dirección:***

Desde la creación de la cooperativa, no se ha realizado revisiones del sistema de gestión de la calidad por parte de la alta dirección, por lo cual se propone, realizar la revisión incluyendo: evaluación de oportunidades de mejora y necesidad de efectuar cambios incluyendo la política y objetivos de la calidad cada seis meses debido a que en la evaluación del sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2008, se obtuvo un puntaje de 2,64 sobre 5.

Para una correcta revisión por la dirección, se debe contar con: resultados de auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad y recomendaciones para la mejora.

Los resultados de cada revisión, deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: mejora de la eficacia del sistema de calidad y sus procesos, mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y necesidades de recursos. Los ítems

detallados anteriormente, apoyan a la mejora continua de la Cooperativa en los siguientes aspectos:

- La Política de calidad es adecuada a la actividad de la Cooperativa, dando lineamientos específicos a los colaboradores de la misma para apoyar al desarrollo de la institución, bajo una misma directriz.

- Los objetivos de calidad se alinean a la Cooperativa, enfocándose en aumentar la productividad de la misma mediante el incremento de socios, productos en el mercado, además se enfocan en el servicio social el cual es el motivo de creación de la misma además de la mejora tanto interna como externa.

- No se han realizado auditorias del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se recomienda la realización de auditorías internas para determinar las acciones preventivas y correctivas y eliminar las causas de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir y prevenir su ocurrencia.

- En base al Análisis de Datos realizado, la satisfacción del cliente obtenido mediante encuestas realizadas a los socios, alcanza una calificación de Muy Buena por parte del 76.69% de los socios, lo cual se ha planteado aumentar en los Objetivos de calidad, se debe realizar un seguimiento de los productos ofrecidos y procesos del sistema; adicionalmente se tienen proveedores tanto de compras mayores como infraestructura y menores como insumos de oficina, los cuales requieren ser evaluados y seleccionados.

- 

### **1.1.3 Análisis de riesgos y problemas de la cooperativa con el sistema de Gestión actual.**

En cuanto al sistema de gestión de la Cooperativa Crediamigo, se han identificado los riesgos y problemas en base al estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma, aplicando la Identificación y Análisis de riesgos del Project Management Institute (PMI). De acuerdo a la información anterior FODA, se ha realizado la matriz de Riesgos para la cual se ha utilizado las siguientes definiciones:

Tabla 27:

**Definiciones matriz de Riesgos**

<b>DEFINICIONES</b>	
TIPOS DE RIESGO	FINANCIERO
	TÉCNICO
	ADMINISTRATIVO
	INTERNO
	EXTERNO
PROBABILIDAD / IMPACTO	5 -> ALTO
	3 -> MEDIO
	1 -> BAJO
ESTRATEGIA	MITIGAR
	TRANSFERIR
	ELIMINAR
	ACEPTAR
	MEJORAR
	COMPARTIR
	EXPLOTAR
ESTADO	ABIERTO
	CERRADO
	NO INICIADO
	ACTIVO

Tabla 28:

**Matriz de Riesgos**

No	TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROB (P)	IMP (I)	VAL IMP (P*I)	DES. IMPACTO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESP.	HITO	EST.	FECHA ESTIMADA OCURRENCIA	FECHA CIERRE
1	Externo	Cambio en la situación económica y legislación del país	3	5	15	Causaría que se deba realizar un cambio en las normas de la Cooperativa	Mitigar	1. Realizar un estudio de los cambios que han ocurrido en los últimos 10 años para identificar los posibles cambios a enfrentar. 2. Identificar las vulnerabilidades de la Cooperativa en cuanto a las normas y legislaciones e identificar las soluciones.	Gerencia	Documentación de vulnerabilidades de la Cooperativa y estudio de cambios.	Abierto	ene-17	dic-15
2	Externo	Imagen negativa por la historia y quiebre de cooperativas	3	5	15	Causaría que reduzca el número de clientes de la Cooperativa	Mitigar	1. Dar a conocer a los clientes el estado actual de la Cooperativa para evitar la incertidumbre. 2. Promocionar la Cooperativa a nuevos clientes mostrando la realidad de la misma para evitar la imagen negativa.	Marketing	Plan de promoción y resultados	Abierto	dic-15	jun-15
3	Financiero	Alza de tasas de interés en préstamos	5	5	25	Causaría la disminución de créditos y baja de ingresos.	Mitigar	1. Negociación de facilidades de pago con los clientes.	Financiero	Estudio de historial préstamos y resultados obtenidos	Abierto	dic-15	dic-15
4	Externo	Inseguridad y violencia	5	3	15	Disminución en el número de clientes con confianza en la seguridad de la Cooperativa	Mitigar	1. Establecer un plan de seguridad de la Cooperativa y darlo a conocer a los clientes. 2. Contemplar nueva seguridad para el dinero de los clientes.	Gerencia	Plan de seguridad	Abierto	dic-15	jun-15

5	Externo	Competencia y rivalidad entre el sector bancario y cooperativo	3	1	3	Causaría que los clientes de la Cooperativa opten por confiar sus dineros en las entidades bancarias, reduciendo en número de clientes.	Mitigar	1. Realizar un plan de promoción a nivel del sector cooperativo mostrando las ventajas del mismo. 2. Dar a conocer los productos de la cooperativa diferenciadores del sector bancario.	Marketing	Plan de promoción	Abierto	dic-15	jun-15
6	Administ.	Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos no se concreten	5	3	15	Causaría la pérdida de tiempo y dinero invertido en establecimiento de alianzas y diseño de productos	Eliminar	1. Realizar un estudio de factibilidad de lanzamiento de nuevo producto para asegurar el éxito. 2. Mantener contacto permanente con las entidades (alianzas) y participar activamente en el estudio de los productos nuevos.	Marketing	Estudio de factibilidad	Abierto	dic-15	dic-15
7	Administ.	Poca expansión y crecimiento del mercado	3	5	15	Causaría que se estanque el crecimiento de la Cooperativa en número de clientes y agencias.	Mitigar	1. Realizar el estudio para diversificación de productos. 2. Promoción de la Cooperativa en otras ciudades.	Marketing	Estudio de marketing	Abierto	dic-15	dic-15

<b>8</b>	Financiero	Aumento de precios, incidiendo en el acceso a la tecnología	3	3	9	Causaría que la tecnología existente en la cooperativa llegue a ser obsoleta	Mitigar	1. Crear fondo de ahorro destinado a mejorar la tecnología existente en la Cooperativa. 2. Reemplazar el hardware de la Cooperativa paulatinamente.	Gerencia y Financiero	Documentación de cambio de hardware	Abierto	dic-15	dic-15
<b>9</b>	Administ.	Baja aceptación de nuevos productos	3	3	9	Causaría la pérdida de dinero en el estudio de nuevos productos.	Mitigar	1. Realizar estudios de marketing y aceptación de nuevos productos. 2. Dar a conocer a los clientes, las características de cada producto mediante campaña publicitaria.	Marketing	Estudio de marketing	Abierto	dic-15	oct-15
<b>10</b>	Financiero	Bajas remesas de emigrantes	5	3	15	Causaría la reducción de fondos en depósitos.	Mitigar	1. Promocionar la ayuda social, característica de la cooperativa para incentivar el aumento de clientes.	Gerencia y Marketing	Estudio de marketing	Abierto	dic-16	dic-16

De acuerdo a la información obtenida en el FODA, encuestas, entrevistas y documentación de la Cooperativa Crediamigo, se ha realizado la matriz de Problemas para la cual se ha utilizado las siguientes definiciones:

Tabla 29:

**Definiciones matriz de Problemas**

<b>DEFINICIONES</b>	
<b>TIPO DE PROBLEMA</b>	FINANCIERO
	TÉCNICO
	ADMINISTRATIVO
	INTERNO
	EXTERNO
<b>PRIORIDAD</b>	5 -> ALTO
	3 -> MEDIO
	1 -> BAJO
<b>ESTADO</b>	ABIERTO
	CERRADO
	INVESTIGANDO

Tabla 30:

**Matriz de Problemas**

No	TIPO	PRIORID.	ESTADO	DESCRIPCIÓN	RESOLUCIÓN PLANTEADA	RESPONSABLE	Fecha estimada de resolución
1	Financiero	5	ABIERTO	Los clientes no se encuentran conformes con la tasa de interés por captaciones	1. Verificar las tasas de interés ofrecidas a los clientes para realizar una estimación del alza de las mismas. 2. Revisar las pólizas de los clientes con mayor tiempo en la cooperativa para ofrecer intereses más atractivos.	Financiero	jun-15
2	Administrativo	3	ABIERTO	No posee programas de promoción para sus socios.	1. Verificar las cuentas de los socios y desarrollar un plan de incentivo para ahorro. 2. Realizar un seguimiento a los socios para evitar el cierre de cuentas.	Marketing	jun-15
3	Administrativo	3	ABIERTO	No posee sucursales en toda la provincia	1. Realizar un estudio de mercado a nivel de la Provincia de Loja. 2. Analizar facilidades de apertura de cuentas para nuevos socios de otros cantones de la Provincia de Loja	Marketing	dic-15
4	Interno	3	ABIERTO	No posee un departamento de gestión de riesgos y seguridad industrial.	1. Realizar el estudio de la apertura de un nuevo departamento en la Cooperativa. 2. Abrir un departamento de gestión de riesgos y seguridad industrial.	Gerente General	jun-15
5	Financiero	5	ABIERTO	La Cooperativa posee una inversión alta en publicidad.	1. Analizar los gastos de la Cooperativa en publicidad para determinar cuáles son prioritarios. 2. Disminuir el gasto en publicidad incentivando a los socios a generar la misma con promoción a familiares.	Marketing y Financiero	jun-15
6	Administrativo	3	ABIERTO	La mayor parte de funcionarios supera las 8 horas laborables al día.	1. Realizar campañas dentro de la Cooperativa para cumplimiento de trabajo a tiempo evitando demoras.	Recursos humanos	jun-15

7	Administrativo	5	ABIERTO	La alta dirección no se encarga de la planificación del sistema de gestión de calidad	1. Realizar un seguimiento de las acciones realizadas en cuanto al sistema de gestión de calidad. 2. Plantear en el Consejo de Administración, la aprobación de la asignación de esta función al gerente.	Gerente General	dic-15
8	Administrativo	5	ABIERTO	El Representante de la dirección, no cumple con las actividades correspondientes, sino la misma Dirección	1. Verificar si se ha nombrado un Representante de la Dirección y validar si el mismo conoce de su nombramiento. 2. Validar con el Representante de la Dirección las actividades a cumplir para que tenga conocimiento y empoderamiento de las mismas.	Representante de la dirección	dic-15
9	Interno	5	ABIERTO	Documentación faltante en cuanto a procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad.	1. Realizar el levantamiento de la documentación faltante.	Gerente General	dic-15
10	Interno	5	ABIERTO	Control faltante de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente.	1. Realizar el levantamiento de procedimiento de control de documentos. 2. Socializar el manejo de control de documentos a todos los empleados.	Gerente General	dic-15
11	Interno	3	ABIERTO	Falta de un procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros.	1. Realizar el levantamiento del procedimiento.	Gerente General	dic-15
12	Interno	5	ABIERTO	No se ha definido una política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad	1. Definir la política interna de comunicación. 2. Realizar la socialización con todos los empleados.	Recursos humanos	dic-15
13	Interno	3	ABIERTO	No se ha definido intervalos para revisión por la dirección, y no se tienen registros de revisiones	1. Definir los intervalos para revisión por la dirección. 2. Levantar los correspondientes registros de las revisiones realizadas.	Gerente General	dic-15

14	Interno	5	ABIERTO	Falta proporcionar formación al personal, no se tiene evidencia de que el personal tenga conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades	1. Realizar capacitaciones continuas al personal sobre las actividades que realizan diariamente. 2. Campaña de concienciación al personal sobre la importancia de las actividades.	Recursos humanos	dic-15
15	Interno	3	ABIERTO	No se tiene documentación de los procesos para realización de un producto	1. Levantar la documentación correspondiente a los procesos.	Recursos humanos	dic-15
16	Interno	3	ABIERTO	No se dispone de registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo	1. Levantar los registros para cada etapa de diseño y desarrollo.	Recursos humanos	dic-15
17	Financiero	3	ABIERTO	No se dispone de información del proceso, información y verificación de compras	1. Documentar la información del proceso de compras.	Financiero	dic-15
18	Administrativo	3	ABIERTO	No están documentados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	1. Documentar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	Gerente General	dic-15
19	Interno	5	ABIERTO	No se dispone de registros de las acciones tomadas y resultados de verificación de auditorías.	1. Levantar los registros de auditorías con respecto a acciones tomadas y resultados. 2. Adoptar como procedimiento el levantamiento de información de auditorías.	Gerente General	dic-15
20	Interno	3	ABIERTO	No se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas	1. Levantar los procedimientos para acciones correctivas y preventivas.	Gerente General	dic-15

## **1.2 La mejora continua como parte importante para el desarrollo de la Cooperativa.**

La mejora continua en el desarrollo de una entidad financiera juega un papel importante ya que brinda apoyo para mejorar los niveles competitivos, incidiendo en el desarrollo de nuevos productos y convenios con otras instituciones incrementando los niveles de rentabilidad y reduciendo los costos.

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, “la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.”.

Una manera de lograr la mejora continua en la Cooperativa, consiste en la aplicación de Kaizen, que comprende una filosofía, una estrategia y una metodología destinada a mejorar de forma continua y sistemática los niveles de calidad, satisfacción del cliente, reducción de costos e incremento de productividad, con un objetivo fundamental, el incremento de valor agregado en las actividades de la empresa.

### **1.2.1 El proceso de mejora continua de acuerdo a la experiencia y crecimiento de la Cooperativa.**

Desde el año 2008, el crecimiento de la Cooperativa se ha dado como sigue:

En cuanto a Activos, se tiene un crecimiento que va de 268700.00 dólares en el año 2008 a 4514912.69 dólares al año 2013.

<b>Año</b>	<b>Activos</b>
2008	268,700.00
2009	897,482.00
2010	1,501,395.00
2011	2,887,610.00
2012	4,011,074.00
2013	4,514,912.69

En cuanto a Pasivos, se tiene 248047.00 dólares en el año 2008 y 4043303.03 dólares al año 2013.

<b>Año</b>	<b>Pasivos</b>
2008	248,047.00
2009	800,661.00
2010	1,290,079.00
2011	2,603,954.00
2012	3,611,139.00
2013	4,043,303.69

Para el Patrimonio de la cooperativa se tiene 20652.00 dólares en el año 2008 y 471609.66 dólares en el año 2013.

<b>Año</b>	<b>Patrimonio</b>
2008	20,652.00
2009	96,822.00
2010	211,325.00
2011	283,656.00
2012	399,934.00
2013	471,609.66

En cuanto al crecimiento en número de socios se tiene lo siguiente: 471 para el año 2008, 1195 para el año 2009, 1751 para el año 2010, 2632 para el año 2011, 3476 para el 2012 y para el año 2013, 4272.

<b>Año</b>	<b>Número de socios</b>
2008	471
2009	1195
2010	1751
2011	2632
2012	3476
2013	4272

De donde se puede notar que si bien la Cooperativa ha tenido un crecimiento importante, hasta el momento no se ha realizado ningún estudio para evaluar la satisfacción de los socios, ni de personal que colabora dentro de la Cooperativa, lo cual hace que el trabajo diario no se encuentre enfocado en las expectativas del socio, ni se haya considerado el ambiente laboral para mejorar la atención al mismo.

### **1.2.2 Incidencia del Sistema de Gestión actual en la mejora continua.**

El Sistema de Gestión actual de la cooperativa, como se ha identificado anteriormente, posee en promedio un cumplimiento de la de 2,64 sobre 5, teniendo mayores problemas en el Capítulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001-2008 y con fuerte soporte en el Capítulo 6: Gestión de Recursos de la Norma.

Adicionalmente, no se ha realizado el análisis FODA para plantear los objetivos estratégicos, y no se ha tomado en cuenta la Misión establecida, sino se han planteado Objetivos en base a necesidades identificadas por los jefes departamentales y se han nombrado líderes para seguimiento de cada uno de los objetivos sin tomar en cuenta las competencias de los mismos para realizar una adecuada planificación estratégica.

Al momento el Sistema de Gestión que se mantiene en la Cooperativa, influye de manera negativa en la mejora continua, ya que con el Sistema que se emplea, no está brindando apoyo para mejorar los niveles competitivos ni se ha identificado oportunidades en el desarrollo de nuevos productos y convenios con otras instituciones ya que no se conoce las preferencias de los socios.

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, “la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.”. Sin embargo a nivel de la cooperativa Crediamigo, no se han definido: política de calidad ni objetivos de calidad, en cuanto a los resultados de las auditorías, no se ha realizado anteriormente, adicionalmente, no se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas y revisión por parte de la dirección lo cual influye para que no se tenga un correcto desarrollo de la Mejora Continua.

### **1.2.3 Análisis de metodología de mejora continua para enfrentar la problemática actual.**

Para enfrentar la problemática actual en la cual se encuentra la Cooperativa, se plantea lo siguiente:

En cuanto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001-2008, se plantea:

Adoptar la Política de calidad propuesta en el apartado 1.1.2, la cual es adecuada a la actividad de la Cooperativa, dando lineamientos específicos a los colaboradores de la misma para apoyar al desarrollo de la institución, bajo una misma directriz.

Adoptar los objetivos de calidad propuestos en el apartado 1.1.2 los cuales se alinean a la Cooperativa, enfocándose en aumentar la productividad de la misma mediante el incremento de socios, productos en el mercado, además se enfocan en el servicio social el cual es el motivo de creación de la misma además de la mejora tanto interna como externa.

Sobre los resultados de las auditorías, lo cual se detalla en el apartado 1.1.2, se debe realizar las mismas para determinar el cumplimiento de la Norma, con lo cual se determinaría las acciones preventivas y correctivas en la Cooperativa para eliminar las causas de no conformidades.

De acuerdo al Análisis de Datos realizado en el apartado 1.1.2, en donde la satisfacción del cliente obtenido, alcanza una calificación de Muy Buena en el 76.69% de los socios, se debe adoptar los Objetivos de calidad planteados para obtener un incremento de este indicador, se debe realizar un seguimiento de los productos ofrecidos y procesos del sistema ya que desde la creación de la Cooperativa, no se ha realizado y documentar estos procesos lo cual es mandatorio para el Sistema de Gestión de Calidad; adicionalmente se tienen proveedores tanto de compras mayores como menores, estos se deben evaluar y seleccionar antes de su contratación, este proceso también debe ser correctamente documentado.

Se plantea que por parte de la Gerencia General, se realice la evaluación de oportunidades de mejora y necesidad de efectuar cambios incluyendo la política y objetivos de la calidad, contando con resultados de auditorías las cuales se debe planificar su ejecución, retroalimentación del cliente, aplicando encuestas a los mismos, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad y recomendaciones para la mejora.

En cuanto a la mejora continua aplicando Kaizen, se plantea lo siguiente:

- Gestión de calidad total (TQM): Debido a que la aplicación de este sistema requiere conocer los requerimientos del cliente, y aplicar actividades destinadas a obtener la

mayor satisfacción de clientes tanto internos como externos, se debe planificar la realización de encuestas y entrevistas periódicas enfocadas a conocer la realidad de satisfacción del socio con respecto a los productos ofertados por la Cooperativa y necesidades latentes de estos.

- Mantenimiento Productivo Total (TPM): Debido a que este sistema está destinado a alcanzar un nivel de cero averías de equipos y sistemas, se plantea realizar mantenimientos periódicos de servidores y computadores así como equipos de generación de energía eléctrica, además en cuanto a software que utiliza la Cooperativa, se plantea realizar periódicamente la revisión del correcto funcionamiento del mismo así como validar mejoras al sistema y opciones para cambio inmediato del mismo en caso de falla.
- En el sistema Just in time, se plantea evitar los stocks monetarios de la Cooperativa que puede traer el aumento del costo de oportunidad.
- Actividades de grupos pequeños, incentivando a los colaboradores de la Cooperativa a su participación en la solución, detección y prevención de problemas, realizando programas de promoción entre los colaboradores para realización de esta actividad.
- El Sistema de Sugerencias se plantea aprovechar el conocimiento, experiencia y capacidad de todos los colaboradores de la Cooperativa para mejorar los procesos que se realizan, plantear nuevos servicios o productos y obtener las mejores soluciones en cuanto a los problemas presentados.
- Despliegue de las Políticas, en este sistema se plantea realizar la comunicación de forma efectiva de la estructura organizacional desde la Gerencia hacia los colaboradores con la finalidad de lograr el compromiso y empoderamiento para ejecutar los planes operativos.
- 

### **1.3 Competidores de segmento 2 de la Cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDIAMIGO” Ltda., al ser una entidad financiera nueva en el mercado, con seis años de experiencia, se enfrenta a la gran competencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito, actualmente 63 en la Provincia de Loja,

cantón Loja, de las cuales, 20 pertenecen al segmento 2 (en donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO). A continuación se muestra un cuadro explicativo de la división en segmentos de las cooperativas financieras.

Tabla 31:

**Intervalos de Segmentación**

Segmento	Activos (USD)	Cobertura (Número de cantones)	Número de Socios
Segmento 1	0 - 250 000	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1 100 000	1	hasta 700
Segmento 2	250 001 - 1 100 000	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1 100 000	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1 100 001 - 9 600 000	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7 100
Segmento 3	1 100 001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7 100
Segmento 3	9 600 001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7 100

**Nota.** Fuente: SEPS. (2013). *Boletín Trimestral I*. Recuperado de Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles: [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b)

### 1.3.1 Desarrollo de la cooperativa en el mercado actual y análisis de los competidores del segmento 2.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda., en el mercado actual ha planteado lo siguiente:

**Misión:** La Cooperativa de ahorro y crédito “Crediamigo” Ltda., ofrece productos y servicios financieros competitivos para el desarrollo de nuestros socios, a través de la educación y la calidez de su talento humano, fomentando el bienestar y solidaridad de la sociedad.

**Visión:** Crediamigo, a Diciembre del 2016, es una cooperativa de ahorro y crédito sostenible; líder en educación cooperativista, que ofrece productos y servicios innovadores generando rentabilidad social.

**Valor:** “Ser una institución solvente y rentable que satisface las necesidades financieras de manera oportuna, ofertando atractivas (competitivas) tasas de interés y calidad en atención al socio y sociedad”.

Con ésta Misión, Visión, y Valores planteados por la Cooperativa, ha tenido un crecimiento en número de socios, de 471 para el año 2008, 1195 para el año 2009, 1751 para el año 2010, 2632 para el año 2011, 3476 para el 2012 y para el año 2013, 4272.

En cuanto a Activos, se tiene un crecimiento que va de 268700.00 dólares en el año 2008 a 4514912.69 dólares al año 2013.

En Pasivos, se tiene 248047.00 dólares en el año 2008 y 4043303.03 dólares al año 2013.

Para el Patrimonio de la cooperativa se tiene 20652.00 dólares en el año 2008 y 471609.66 dólares en el año 2013.

Las Cooperativas del Segmento 2 de la Provincia de Loja son las siguientes:

- Cooperativa De Ahorro y Crédito Semilla Del Progreso Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Las Lagunas.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito San Sebastián – Loja.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito El Comerciante Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito De La Cámara De Comercio De Macara Cadecom.
- *Cooperativa De Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.*
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Catamayo.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito De Los Profesionales Del Volante Unión Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito 27 De Abril.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito De La Cámara De Comercio De Catamayo Cadecat Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito 23 De Enero.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Loja Internacional Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Gonzanamá.

- Cooperativa De Ahorro y Crédito Del Sindicato De Choferes Profesionales De Loja Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Cacpe Celica.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Quilanga Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Servidores Municipales De Loja Ltda.
- Cooperativa De Ahorro y Crédito Saraguros
- Cooperativa De Ahorro y Crédito De La Cámara De Comercio De Gonzanamá

De las cuales se ha realizado el estudio de las siguientes por ser las de mayor competencia en la Provincia de Loja:

- **Cooperativa De Ahorro y Crédito Semilla Del Progreso Ltda.**

Cuenta con 6188 socios al finalizar el año 2013, y se caracteriza por lo siguiente:

**Misión:** Somos una institución financiera comprometido con el desarrollo sustentable y sostenible, brindando servicios de calidad, fomentando la cultura y la educación en el marco de la interculturalidad, y el respeto al medio ambiente.

**Visión:** Ser líderes en brindar servicios financieros de calidad con responsabilidad social.

**Valores:**

- **Respeto:** el respeto constituye la esencia de las relaciones con nuestros socios y colaboradores.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros socios, a quienes ofrecemos las mejores posibilidades de desarrollo y realización.
- **Honestidad:** Trabajamos con ética, transparencia e integridad.
- **Innovación:** Fortalecemos nuestra capacidades innovadoras creando oportunidades y servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades específicas de los socios.
- **Eficiencia:** Promovemos la óptima administración de los recursos de la cooperativa y la mejora continua de nuestros procesos.
- **Responsabilidad:** Contribuir al desarrollo social y ambiental.

En cuanto a la Cooperativa Semilla del Progreso, al tener 6188 socios, es decir 1916 socios más de la Cooperativa Crediamigo, se debe tomar en cuenta que la Cooperativa Semilla del Progreso inició sus actividades en el año 2002 como Caja de Ahorro con su Matriz en Saraguro posteriormente se reconoció como Cooperativa de Ahorro y Crédito en el 2006, actualmente posee agencias en Loja, Zamora, Yanzatza, Yacuambi, Cuenca y Quito. Se evidencia que la Cooperativa Semilla del Progreso supera a la Cooperativa Crediamigo en número de socios, al haberse expandido a varias ciudades dentro y fuera de la Provincia de Loja y haber abierto sus puertas 6 años antes.

- **Cooperativa De Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.**

Cuenta con 1522 socios al finalizar el año 2013, y se caracteriza por lo siguiente:

**Misión:** Es misión de la Cooperativa, ofrecer servicios financieros como: créditos directos y planes de ahorro a sus socios y a toda la comunidad lojana, con calidez, al más bajo costo, atención ágil, eficiente y personalizada.

**Valores y Principios:**

La Cooperativa, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas del buen gobierno cooperativo, cumplirá con los siguientes principios:

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros.
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda., con 1522 socios al finalizar el año 2013, es decir con 2750 socios menos que la Cooperativa Crediamigo, es una Cooperativa en crecimiento, pues abrió sus puertas en el año 2010, dos años luego de la Cooperativa Crediamigo,

### **1.3.2 Estrategias de diferenciación frente a los competidores.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., además de ser de preferencia para los socios debido a la muy buena atención por parte de los colaboradores de la

Cooperativa, una de las estrategias por la cual, la Cooperativa ha logrado captar socios, son los medios publicitarios (Radio y Televisión), adicionalmente ha desarrollado variedad de productos y servicios atractivos para los socios a diferencia de los competidores, los cuales se cita a continuación.

**Productos Financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.**

- **Captaciones**
  - o **Ahorro a la vista**
  - o **Ahorro planificado:** Se ofrece a los socios una opción de desarrollo personal y económico con el objetivo de planificar un futuro menos incierto.
- **Créditos:** Consumo, Emergente, Microcrédito, Crédito “Mínimo riesgo”
- **Inversiones:** El Depósito a Plazo Fijo se caracteriza por tener un plazo previamente establecido generando gran rentabilidad, los intereses de las inversiones de los socios pueden ser pagados al vencimiento o por anticipado de acuerdo a los requerimientos.

**Servicios que ofrece la cooperativa**

- **Recaudaciones**
  - o **Servicios prestados con Facilito- Crediamigo Ltda.:** Pago del Soat, Recargas DirecTV, Pago CNT, RISE, SRI- CEP, SRI, Traspaso de Dominio de Matricula, Matricula Vehicular.
  - o **Servicios prestados Punto Matico Financoop- Crediamigo Ltda.:** Recaudación de Teléfono CNT, ERRSA, IECE, Tiempo Aire y Planes Movistar, Tiempo Aire y Planes CLARO, SRI- RISE, SRI- CEPS, SRI- Matriculación, SRI- Traspaso de Dominio, ANT Citaciones, ANT Tramites, AVON, Leonisa.
- **Pagos:** Pagos RISE, SRI, IECE, Matrícula vehicular, Planes de celular, Recargas, Avon, EERSSA, CNT.
- **Acreditaciones:** Acreditación del sueldo en la cuenta de ahorro, mediante el Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador
- **Remesas**

- **Remesas Ecuagiros:** Pago de remesas de manera rápida y oportuna enviadas desde Europa, (España, Bélgica, Alemania) América del Norte (Canadá, EEUU, Puerto Rico), América del Sur (Chile y Uruguay).
- **Western unión DHL:** Pagos de giros enviados, a nivel nacional e internacional.
- **Bono solidario:** En agencia Amaluza.
- **Servicios Sociales:**
  - Cursos de capacitación, especialmente dirigidos al manejo programado del dinero con orientación a prepararse para el futuro.
  - Capacitación y manejo de recursos económicos.
  - Capacitación en cooperativismo y otros.
  - Atención médica.

### **Convenios con los cuales cuenta la Cooperativa**

En la actualidad, la Cooperativa cuenta con convenios para dar una mejor atención a los socios:

- Convenio con Banco central del Ecuador pago de sueldos del sector público, transferencias electrónicas de dinero.
- Designación de corresponsal del banco central.
- Convenio con Financoop. efectivización de cheque en máximo 24 horas; pago de remesas, bono solidario, etc.
- Convenio con la ERSSA. Servicios de consumo de energía eléctrica
- Corporación de Finanzas Populares, préstamos para financiar créditos

Sin embargo la Cooperativa se debe enfocar en las tasas de interés por captaciones, realización de promoción a los socios al obtener un servicio o por permanencia de ahorros y captaciones en la Cooperativa, además de brindar capacitación a los empleados para ofrecer una atención oportuna y ágil.

### **1.3.3 Análisis de la política de productos de los competidores.**

A continuación se detallan los productos y servicios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: Semilla del Progreso Ltda., y Solidaria Ltda.

- **Cooperativa De Ahorro y Crédito Semilla Del Progreso Ltda.**

**Productos y Servicios:**

○ **Crédito de desarrollo, CREDIDESARROLLO.**

Créditos para actividades productivas personales, comunitarias, campesinos, y asociativas, tanto para socias y no socias como para grupo de campesinos solidarios e individuales.

○ **Crédito empresarial, CREDIMICROEMPRESARIAL.**

Préstamos para actividades productivas, Microempresariales, comercio y servicio urbano populares, grupos campesinos solidarios e individuales.

○ **Crédito microempresarial migrante.**

Crédito para Microempresas individuales o familiares del migrante, que demuestre su permanencia fuera del país mínimo un año, cuyo giro del negocio este orientado a la producción, comercio y prestación de servicios.

○ **Micro rentable.**

Préstamo para microempresarios Individuales cuyo giro de negocio este orientado a la producción de servicios.

○ **Crédito para vehículos.**

Depósitos acumulativos para adquisición de vehículos.

Intermediación con las concesionarias de vehículos.

Crédito con hipoteca del vehículo adquirido como parte del pago.

○ **Otros préstamos.**

Crediparticular: para consumo.

Credirol: descuento por rol y convenio.

Crediemergente: emergente para clientes con historial A.

Crediefectivo: con DPF o ahorro futuro.

**Servicios:**

Se dispone de servicios como: cambio de cheques, transferencias al Banco Pichincha y otros bancos nacionales, recepción y envío de remesas del extranjero, pago del bono de desarrollo humano en las oficinas y ventanillas móviles, pago del SOAT, recargas electrónicas a celulares, depósitos de pago a las empresas Yanbal y Avon, y, pago de algunos servicios básicos (luz, agua y teléfono).

A diferencia de la Cooperativa Crediamigo, la Cooperativa Semilla del Progreso, ofrece créditos microempresariales individuales o familiares del migrante, además se ofrecen créditos para vehículos, que en la Cooperativa Crediamigo, no se han tomado en cuenta, adicionalmente en cuanto a los servicios que brinda, se puede apreciar la diferencia entre la Cooperativa Crediamigo que tiene desarrollado en mayor grado los servicios a los socios, así como los servicios sociales.

- **Cooperativa De Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.**

Los servicios que ofrece la Cooperativa son los siguientes:

- **Captaciones:**
  - Ahorros a la vista
  - Certificados de aportación
  - Planes de Ahorro
  - Pólizas e Inversiones
- **Colocaciones:**
  - Microcréditos
- **Servicios:**
  - Giros
  - Transferencias
  - Pago de Bono de Desarrollo Humano
  - Pago de servicios básicos
- **Otros servicios:**
  - Seguro de desgravamen
  - Fondo Mortuario

La Cooperativa Solidaria, al igual que la Cooperativa Crediamigo, ofrece productos similares, a diferencia de los servicios en donde se ve claramente el desarrollo que ha tenido la Cooperativa Crediamigo al ofrecer variedad de los mismos y mayor número de servicios sociales.

## **2. TASA DE CRECIMIENTO Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **2.1 Análisis de la Tasa de crecimiento actual de la Cooperativa.**

Hasta la actualidad, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., se ha analizado la tasa de crecimiento por Activos, Pasivos, Patrimonio y Número de Socios sin tomar en cuenta las variables que influyen para la subida o bajada de éstas, sino que únicamente se han creado más productos y servicios con la finalidad de atraer más socios a la Cooperativa sin hacer un estudio de aceptación previo al desarrollo y puesta en marcha de estos productos y servicios.

#### **2.1.1 El crecimiento de la Cooperativa con el Sistema de Gestión actual.**

Desde el año 2008, en el cual se creó la Cooperativa, su desarrollo acorde al que se ha venido registrando en la misma, se detalla a continuación:

- Activos, un crecimiento que va de 268700.00 dólares en el año 2008, 897482 dólares en el año 2009, 1501395 dólares en el año 2010, 2887610 en el año 2011, 4011074 dólares en el año 2011 y 4514912.69 dólares al año 2013.
- Pasivos, se tiene 248047.00 dólares en el año 2008, 800661 dólares en el año 2009, 1290079 dólares en el año 2010, 2603954 dólares en el año 2011, 3611139 dólares en el año 2012 y 4043303.03 dólares al año 2013.
- Patrimonio, se tiene 20652 dólares en el año 2008, 96822 dólares en el año 2009, 211325 dólares en el año 2010, 283656 dólares en el año 2011, 399934 dólares en el año 2012 y 471609.66 dólares en el año 2013.
- Socios, se tiene lo siguiente: 471 para el año 2008, 1195 para el año 2009, 1751 para el año 2010, 2632 para el año 2011, 3476 para el 2012 y para el año 2013, 4272.

De la información detallada anteriormente, se puede decir que en los últimos seis años, utilizando la siguiente fórmula:  $Tasa\ crecimiento = \left(\frac{presente}{pasado}\right)^{\frac{1}{n}} - 1$

La tasa de crecimiento a nivel de socios es de 44.41% anual.

La tasa de crecimiento a nivel de activos es de 60% anual.

La tasa de crecimiento a nivel de pasivos es de 59.23% anual.

La tasa de crecimiento a nivel de patrimonio es de 68.43% anual.

Frente a esto, se utiliza el proceso de deflactar para eliminar el efecto de crecimiento, producido por la inflación.

<b>Año</b>	<b>Activos</b>	<b>Inflación</b>
2008	268,700.00	8.83
2009	897,482.00	4.31
2010	1,501,395.00	3.33
2011	2,887,610.00	5.41
2012	4,011,074.00	4.16
2013	4,514,912.69	2.70

Con estos datos, se construye un deflactor tomando en cuenta los últimos cinco años, antes del 2013, de la siguiente forma:

$$(1.0431)*(1.0333)*(1.0541)*(1.0416)*(1.0270)=1.2154$$

Lo cual significa que durante los últimos cinco años, la inflación acumulada ha sido de 21.54%.

Es decir al revisar los activos del año 2013: 4,514,912.69 con respecto al deflactor, se obtiene, 3 714 871. 14, es decir, en el año 2013, en dólares del año 2008, la empresa tuvo un crecimiento de 1382.53%

Asimismo, al revisar los pasivos de la Cooperativa:

<b>Año</b>	<b>Pasivos</b>	<b>Inflación</b>
2008	248,047.00	8.83
2009	800,661.00	4.31
2010	1,290,079.00	3.33
2011	2,603,954.00	5.41
2012	3,611,139.00	4.16
2013	4,043,303.69	2.70

Para el año 2013, con 4,043,303.69 dólares de pasivos, con respecto al deflactor, se obtiene, 3 326 831. 15, es decir, en el año 2013, en dólares del año 2008, la empresa tuvo una variación de pasivos de 1341.21%

### **2.1.2 Controles de crecimiento aplicados dentro de la Cooperativa.**

De acuerdo a los controles que deberían existir dentro de la Cooperativa, al momento no se ha implementado ningún tipo de control periódico para control de la entidad, únicamente se realizan los balances anuales de la Cooperativa para conocer el estado en el cual se finaliza el año transcurrido.

Debido a que se trata de una Cooperativa en crecimiento, es necesario aplicar puntos de control periódicos dentro del año de acuerdo a los servicios que se brinda dentro de la institución para que los funcionarios conozcan el estado de la misma y que estos controles sirvan de fuente para aplicar correctivos por parte del Departamento implicado para cumplir con el Plan Operativo y Planeación Estratégica de la Cooperativa.

### **2.1.3 Incidencia del sistema de gestión en la tasa de crecimiento.**

El Sistema de Gestión actual de la cooperativa, tiene al momento mayores problemas en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001-2008 y con fuerte soporte en la Gestión de Recursos.

De acuerdo al sistema de gestión de calidad actual, y al analizar el mismo, se tiene falta de: documentación de procesos, manual, política y objetivos de calidad, control faltante de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente, procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros, política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad, intervalos para revisión por la dirección, registros de revisiones, documentación de los procesos para realización de un producto, registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo, información del proceso de compras, procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, registros de las acciones tomadas y resultados de verificación y procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas.

Al momento, la Cooperativa, al ser una entidad relativamente nueva en la ciudad de Loja, con el Sistema de Gestión actual, se ha tenido un crecimiento de 44.41% anual de socios, 60% en activos y 68.43% en patrimonio desde su apertura, esto se ha obtenido gracias a la gestión diaria de los funcionarios de la Cooperativa, así como a la publicidad que se ha realizado en los últimos seis años en la ciudad de Loja, sin embargo, no se ha tenido crecimiento a nivel de la Provincia por la falta de realización de estudio de mercado que permita la apertura de nuevas sucursales en los diferentes cantones lo cual traería un mayor crecimiento el socios, activos y patrimonio para la Cooperativa, adicionalmente se debe cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para obtener un Sistema de Gestión de Calidad que influya positivamente en el crecimiento de la Cooperativa, contando con una planificación estratégica evitando acciones reactivas por problemas en actividades no planificadas.

## **2.2 Ventajas competitivas para la diferenciación.**

Las decisiones estratégicas que una empresa debe definir para tener una competencia exitosa y lograr una eficacia operativa que se traduzca en rentabilidad son: Segmentación de Mercados, Diferenciación de Productos y Posicionamiento de Marcas. En este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., al momento se ha enfocado en la diferenciación de productos frente a la competencia.

Toda vez que una empresa ha identificado al segmento de mercado que le interesa atender y en el que quiere obtener una posición única y exclusiva, debe desarrollar y ofrecer a sus clientes una ventaja competitiva sostenible con el propósito de diferenciarse y no enfrentar frontalmente a sus competidores. (Domínguez, 2005)

### **2.2.1 Análisis de satisfacción de los socios de la Cooperativa.**

De acuerdo al estudio realizado mediante encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., se ha obtenido los siguientes datos para estudio de satisfacción de los mismos y causas para análisis de la insatisfacción:

- Los socios en un 72,19% opinan que la atención recibida por parte del personal que labora en la Cooperativa es muy buena, el 27,25 menciona que es buena, sin embargo, de los resultados obtenidos el 53,93% de los socios

opinan que lo que más le disgusta de la Cooperativa es que no los atiendan rápido.

Por lo cual se debe trabajar en la atención al cliente por parte de los funcionarios de la Cooperativa para brindar una atención eficiente y eficaz a todos los socios con lo cual este índice de atención recibida aumente.

- El 55,62% de los socios opinan que no se debería mejorar nada en la Cooperativa, el 18,82% mencionan que se debería mejorar lo referente a una mayor facilidad en el acceso de créditos respecto de papeleo.

Si bien es cierto, la mayor parte de los socios opina que no se debe mejorar nada, en este caso se debe trabajar en el segundo porcentaje de opinión de los socios, es decir, mejorar lo referente a una mayor facilidad en el acceso de créditos respecto de papeleo para disminuir esta tasa de inconformidad.

- El 84,83% de los socios opinan que la Cooperativa ofrece una gran variedad de servicios.

De acuerdo a la ventaja competitiva a la cual se ha enfocado la Cooperativa, cerca del 85% de socios están de acuerdo con la variedad de servicios que brinda la misma.

- El 48,31% de los socios mencionan que no mantienen créditos en la Cooperativa; el 26,40% mencionan que están de acuerdo con estas tasas de interés cobradas por los créditos.

Acorde a lo mencionado, si bien, el 26.4% de los socios, los cuales mantienen créditos con la Cooperativa, si se encuentran de acuerdo con las tasas de interés que se cobran, se debe enfocar en los socios que no se encuentran de acuerdo, en este caso, el 25.28% y a la vez se debe enfocar en los socios que no mantienen créditos para realizar el estudio del incremento de socios con créditos en la Cooperativa.

- El 58,99% de socios menciona que no tienen Pólizas de Acumulación, el 26,97% indican que no están de acuerdo con las tasas pagadas por las pólizas de acumulación.

De acuerdo a lo indicado por los socios en las encuestas realizadas, se debe validar las razones por las cuales cerca del 59% de los socios no mantiene

pólizas de acumulación con la cooperativa y enfocarse en este mercado para incrementar las pólizas de acumulación, se debe revisar las razones además ya que debido a la opinión de los clientes, el 26.97% que si tienen pólizas, no se encuentran de acuerdo con las tasas de interés que se pagan por parte de la Cooperativa y la relación que existe entre estos y quienes no poseen pólizas.

- El 96,35% de los socios opinan que no han recibido ningún tipo de promociones por la captación de sus dineros.

Por lo cual se deberían realizar esfuerzos por parte de la Cooperativa en otorgar incentivos a los socios acordes a los ahorros y pólizas de acumulación que se mantienen en la institución.

De acuerdo a los puntos indicados anteriormente, la Cooperativa debería enfocarse en: atención eficiente y eficaz al cliente, facilidad y tasas de créditos y pólizas de acumulación, e incentivos a los socios, para lo cual se puede aprovechar las siguientes formas de publicidad a las cuales tienen acceso y preferencia los socios:

- Los socios de la Cooperativa mencionan que tuvieron conocimiento de ésta institución en un 28,65% por medio de la radio en los diferentes espacios publicitarios, el 26,97% por la televisión.
- Según las formas de como los socios de la Cooperativa prefieren conocer los servicios que esta presta en un 36,51% opinan que por la televisión canales como UV tv y Ecotel tv, el 32,03% menciona que por la prensa escrita como la Hora, Centinela, Crónica de la tarde.
- Del 50,28% de los socios, 23,03% mencionan que el horario en el cual tiene acceso a los medios publicitarios televisivos es por la mañana y por la noche el 21,07%, mientras que el 49,72% de los socios, 27,53% mencionan que el horario en el cual tiene acceso a los medios publicitarios radiales es en la mañana.

### **2.2.2 Estado actual de diferenciación con los socios.**

Actualmente la Cooperativa, ha enfocado sus esfuerzos en la diferenciación de productos y servicios, al proponer productos como: Captaciones, Créditos, Inversiones y servicios como: Recaudaciones en Servicios prestados con Facilito- Crediamigo Ltda., Servicios prestados Punto Matico Financoop- Crediamigo Ltda., además se ofrecen: Pagos, Acreditaciones, Remesas y servicios sociales para los cuales se han firmado convenios con diferentes entidades bancarias, entidades recaudadoras de servicios básicos, etc. a diferencia de los competidores, con estos productos y servicios que ha venido ofreciendo la Cooperativa, ha tenido un crecimiento de 44.41% anual de socios, 60% en activos y 68.43% en patrimonio.

Adicionalmente, de acuerdo a las encuestas realizadas a los socios, se puede decir que, el 84,83% de los mismos opinan que la Cooperativa ofrece una gran variedad de servicios, sin embargo no se debe descuidar en la evolución de los mismos así como el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Las decisiones estratégicas que la Cooperativa debería definir para tener una competencia exitosa y lograr una eficacia operativa que se traduzca en rentabilidad son: Segmentación de Mercados, Diferenciación de Productos y Posicionamiento de Marca.

### **2.2.3 Estrategias de crecimiento actuales frente a los competidores.**

Al realizar una revisión de los competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., actualmente ésta, se ha enfocado en la diferenciación de productos y servicios frente a las demás, sin olvidar el Posicionamiento de Marca y la Segmentación de Mercados, pero éstos no se encuentran desarrollados a la par de la diferenciación de productos.

La cooperativa, con la finalidad de desarrollar la diferenciación de productos y servicios, al momento mantiene los siguientes productos en el mercado:

- Captaciones,
- Créditos,

- Inversiones y servicios como: Recaudaciones en Servicios prestados con Facilito- Crediamigo Ltda., Servicios prestados Punto Matico Financoop- Crediamigo Ltda.
- Pagos,
- Acreditaciones,
- Remesas y
- Servicios sociales

En cuanto al posicionamiento de marca, la Cooperativa, ha hecho el esfuerzo en publicidad a nivel de la ciudad de Loja para darse a conocer como: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crediamigo” Ltda. – Su confianza es nuestra fortaleza, sin embargo, aún debe trabajar a nivel de toda la provincia y que la marca de la Cooperativa se conozca para poder expandirse.

En cuanto a la segmentación de mercados, la Cooperativa se creó en un inicio enfocada al servicio de los ciudadanos de la ciudad de Loja, y al ser una Cooperativa creada con la finalidad de aportar a la ayuda social, se encuentra comprometida con la demanda de atención de personas, especialmente de escasos recursos económicos.

Con el objetivo de cumplir con los objetivos para los cuales creó la Cooperativa e incrementar los productos y servicios brindados, se han firmado convenios con diferentes entidades bancarias, entidades recaudadoras de servicios básicos, etc. a diferencia de los competidores.

### **2.3 Estrategia propuesta para diferenciación frente a los competidores.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crediamigo” Ltda., llegaría a tener ventaja competitiva frente a los competidores, contando con una mejor posición para asegurar la fidelidad de los socios. Al existir varias fuentes de ventajas competitivas como: diseño y prestación del producto con alta calidad, prestar un servicio superior a los socios, posición geográfica estratégica en la provincia de Loja, productos y servicios con mejor aceptación que los de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una

compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. (Garza, Fabela, & Rivera, 2007)

### **2.3.1 Competitividad de las áreas internas enfocadas a fidelización de los colaboradores y socios de la cooperativa.**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los socios y funcionarios de la Cooperativa, se resaltan los siguientes resultados en cuanto a la fidelización de los socios y funcionarios de la misma:

**Atención al cliente:** Aún no se tiene completamente desarrollada ésta área, ya que de los socios, el 27,25 menciona que es buena, pero, de los resultados obtenidos el 53,93% de los socios opinan que lo que más le disgusta de la Cooperativa es que no los atiendan rápido, por lo cual se tiene una deficiencia interna y se debe trabajar en brindar una atención eficiente y eficaz a todos los socios, sin embargo la entidad si se ha enfocado en ofrecer una variedad de servicios a los socios, con lo cual se tiene una conformidad por parte de estos.

**Créditos:** Si bien, los socios de la Cooperativa se encuentran satisfechos con la mejora en la cual ha venido trabajando la Cooperativa, aún se debe tomar en cuenta lo referente a una mayor facilidad en el acceso de créditos respecto de papeleo para disminuir ésta inconformidad existente. Además, se tiene aceptación en cuanto a las tasas de interés que se cobran por los créditos otorgados, sin embargo, éste porcentaje de aceptación de las tasas de interés, varía únicamente en 1.1% de acuerdo al número de socios que no se encuentran conformes, por lo cual es de importancia enfocarse en este porcentaje de socios.

**Pólizas de Acumulación:** De acuerdo a lo indicado por los socios en las encuestas realizadas, se debe validar las razones por las cuales la mayoría de los socios no mantiene pólizas de acumulación con la cooperativa y enfocarse en este mercado para incrementar las pólizas de acumulación, además de los socios que si tienen pólizas de acumulación, se debe revisar las razones por las que no se encuentran de acuerdo con las tasas de interés que se pagan por parte de la Cooperativa y la relación que existe entre estos y quienes no poseen pólizas.

**Promoción interna y externa y ambiente laboral:** De acuerdo al estudio realizado, la mayor parte de los socios y empleados de la Cooperativa, no ha recibido ningún tipo de promociones por la captación de sus dineros en el caso de los socios e incentivos y motivación en el caso de los empleados de la institución, de acuerdo a lo mencionado, es necesario realizar un estudio de implementación de incentivos tanto para los socios como para los empleados de la Cooperativa con la finalidad de afianzar la fidelidad con la misma y mejorando el ambiente laboral que se tiene el cual, a pesar de que únicamente el 18,18% de los empleados consideran que no tienen un buen ambiente, es necesario que todos los empleados perciban el mismo como bueno, ya que en el mismo desarrollan sus actividades.

Adicionalmente, hay que recalcar que la capacitación de los empleados en la Cooperativa, se debe realizar para todos los funcionarios de la misma, pues, el 45,46% de los funcionarios no han sido capacitados lo cual afecta tanto al servicio al cliente como al ambiente laboral que se maneja en la institución.

### **2.3.2 La capacidad de negociación como estrategia para limitar al competidor.**

La negociación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., debe considerarse una herramienta que permita tener un buen ambiente laboral, en donde se resuelvan los conflictos de una manera ágil y oportuna, con la finalidad de obtener el crecimiento de los ingresos sea por nuevos socios, negociaciones con proveedores, clima organizacional adecuado, procesos efectivos documentados, entre otros, que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la Cooperativa. (Guerrero, 2014).

Así, los directivos de una empresa deben desarrollar la habilidad de negociación, con la finalidad de dar solución a los posibles inconvenientes que se presenten a nivel gerencial; pero esto implica que cada individuo como profesional competitivo dentro de la Cooperativa deberá también trabajar esta habilidad de negociación, para que solucione efectivamente cualquier conflicto que se le presente en su lugar de trabajo. Para trabajar en la negociación y en sus posibles resultados, se debe enfocar en los siguientes aspectos: a) ganar – ganar; b) ganar – perder; c) perder – ganar y d) perder – perder, a partir de estos resultados se pueden establecer alianzas estratégicas, que permitan generar alternativas que vayan siempre en beneficio de ambas partes.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, al momento, la cooperativa ha enfocado esfuerzos en establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones y brindar variedad de servicios a los socios con la finalidad de limitar a los competidores de cada uno de los servicios y ganar aceptación por parte de los socios.

En cuanto al trabajo que debe realizar la Cooperativa en materia de negociación, se debe enfocar en trabajar directamente con los competidores en nuevos productos y establecer alianzas ganar - ganar con la finalidad de ganar nuevos socios para la Cooperativa.

### **2.3.3 Factores de posicionamiento en ventajas competitivas y tasa de crecimiento.**

Las ventajas competitivas que se definen de acuerdo a Porter son: liderazgo de costo y diferenciación, de las cuales la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., al momento se ha enfocado en la diferenciación de productos.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Las decisiones estratégicas que la Cooperativa debe definir para tener una competencia exitosa están estrechamente ligadas a las ventajas competitivas que posee la entidad para lograr una eficacia operativa y producir rentabilidad.

Al momento la Cooperativa, se ha enfocado en la diferenciación de productos, ha identificado al segmento de mercado que le interesa atender que es la población con bajos recursos económicos al ser una Cooperativa enfocada para ayuda social en donde quiere obtener una posición única y desarrollar y ofrecer a sus socios una ventaja competitiva sostenible.

Con la ventaja competitiva establecida por la Cooperativa al momento, se ha determinado anteriormente la tasa de crecimiento de la entidad:

Tasa de crecimiento de socios es de 44.41% anual.

Tasa de crecimiento de activos es de 60% anual.

Tasa de crecimiento de pasivos es de 59.23% anual.

Tasa de crecimiento de patrimonio es de 68.43% anual.

### **3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES Y BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA LA ADECUACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL**

#### **3.1 Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

La planificación estratégica es un proceso que controla el orden según el cual se diseña, implanta y se hace seguimiento al Plan Estratégico de Negocios. Es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. (Buniak)

Al momento en la Cooperativa no se ha realizado una planificación estratégica, sino más bien, se ha desarrollado el Plan Operativo el cual tiene duración de cuatro años en el cual se detalla: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? se realizará el mismo a corto y mediano plazo tomando en cuenta los aspectos ejecutivos y operativos del día a día separando las actividades y plazos a cumplir por cada una de las áreas y asignando cronogramas y responsables.

##### **3.1.1 La eficacia de las decisiones de los órganos principales responsables de la Planificación Estratégica.**

De acuerdo a los estatutos vigentes, aprobados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Plan Estratégico de la Cooperativa, se maneja de la siguiente forma:

- El Gerente General de la Cooperativa, debe presentar el Plan Estratégico al Consejo de Administración para ser aprobado.

- El Consejo de Administración de la Cooperativa debe aprobar el Plan Estratégico para ser presentado ante la Asamblea General de Socios.
- La Asamblea General de socios, toma en conocimiento el Plan Estratégico realizado por el Gerente y aprobado por el Consejo de Administración.

De ésta forma, los responsables directos de la realización del Plan Estratégico de la Cooperativa son el Gerente General y Consejo de Administración, la eficacia de las decisiones tomadas en cuanto al Plan Estratégico,

En cuanto a la eficacia de las decisiones que se debe tomar para obtener un Plan Estratégico eficiente para la Cooperativa, se debe tomar en cuenta la capacidad de cada uno de los órganos responsables para lograr lo que se propone realizar.

La diferencia entre eficacia y eficiencia, radica en que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de recursos, y la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque a lo largo del proceso de realización, no se haya hecho el mejor uso de recursos disponibles.

### **3.1.2 Perfil de la Propuesta de Planificación Estratégica.**

La Planificación estratégica, son prácticas que parten del conocimiento del entorno que suponen las siguientes actividades: observación del mercado y sus tendencias, socios y su grado de satisfacción; prácticas que contienen variables sociales, ambientales, etc., que podrían afectar el desempeño del negocio; aquí se evalúa la estructura de la industria, competidores y estrategias. La Planificación estratégica, implica el conocimiento del ambiente interno y externo de la organización.

#### **3.1.2.1 Etapas del Plan Estratégico**

- Análisis Estratégico:

El análisis estratégico es la etapa inicial para el desarrollo del Plan Estratégico, el cual consiste en explorar el ambiente externo y entender los factores internos de la Cooperativa.

- o Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

La matriz FODA, es la herramienta para la base del diseño del Plan Estratégico, en donde se describe los factores del ambiente externo e interno de la Cooperativa y que han sido considerados críticos, de ésta matriz, se desprenden los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 32:

**Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		Personal posee uniformes y su remuneración se paga de acuerdo a la ley vigente.	No se ha realizado capacitación a todos los funcionarios.
		Cooperativa CREDIAMIGO posee Infraestructura propia.	No posee programas de promoción para sus socios y motivación para los empleados
		Existe una atención personalizada a los socios.	Lentitud en la atención a los socios.
		La Cooperativa CREDIAMIGO posee activos fijos para obtener créditos para apertura de nuevas sucursales.	No posee sucursales en toda la provincia.
		La Cooperativa CREDIAMIGO cuenta con un patrimonio aceptable.	La Cooperativa posee una inversión alta en publicidad.
		CREDIAMIGO ofrece diversidad de servicios a sus socios.	Falta de conocimiento de Misión y Visión por parte de los empleados.
		La Cooperativa brinda variedad de productos financieros a los socios.	No se dispone de documentación de procesos, manual, política y objetivos de calidad además de falta de control de los mismos
		En la Cooperativa CREDIAMIGO existe un buen ambiente laboral.	No se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas.
<b>Oportunidades</b>	Se cuenta con personal calificado para proponer y ejecutar un modelo de gestión estratégica.	<b>Estrategias FO</b>  Aprovechar la buena predisposición y calificación de los empleados para crear centros de formación con la finalidad de desarrollar el empoderamiento de los empleados con respecto a sus actividades y así mejorar la relación con los socios actuales y nuevos, además de mejorar su conocimiento con respecto a los productos que se ofrecen.  Realizar estudios de mercado en la Provincia de Loja con la finalidad de justificar la apertura de nuevas sucursales con lo cual se pueda incrementar el número de socios.  Realizar difusión de publicidad con los clientes aprovechando la apertura de los mismos en el horario de preferencia.	<b>Estrategias DO</b>  Capacitar a todos los funcionarios de la Cooperativa para brindar mejor atención a los socios.  Realizar planes de promoción a los socios e incentivo para los empleados para mantener la lealtad de los mismos.  Apertura de nuevas sucursales en la Provincia de Loja.  Documentar todos los procesos de la Cooperativa que involucren al Sistema de Gestión de Calidad.
	Incremento de nuevos socios.		
	Presencia de centros de formación que permitirán la capacitación de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.		
	Apertura de nuevas sucursales de la Cooperativa CREDIAMIGO en la Provincia de Loja.		
	Socios fieles a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.		
	Medios locales de televisión y prensa escrita de aceptación de los clientes para difusión de publicidad.		
	Horarios de acceso en la mañana a medios publicitarios de televisión y radio por parte de los socios.		
	Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos.		

<b>Amenazas</b>	Adquisición de tecnología actualizada puede incrementar los costos en los servicios que ofrece la cooperativa.	<b>Estrategias FA</b>  Desarrollar la calidad de productos que se ofrecen en la Cooperativa aprovechando la fidelidad de los socios para disminuir la competencia con las demás Cooperativas.  Crear fondo de ahorro destinado a mejorar la tecnología existente en la Cooperativa.  Realizar un estudio de los cambios que han ocurrido en los últimos 10 años para identificar los posibles cambios a enfrentar	<b>Estrategias DA</b>  Dar a conocer a los clientes el estado actual de la Cooperativa para evitar la incertidumbre.  Establecer un plan de seguridad de la Cooperativa y darlo a conocer a los clientes.  Negociación de facilidades de pago con los clientes mejorando la relación con los mismos y obteniendo apertura para abrir más sucursales.  Promocionar la ayuda social, característica de la cooperativa para incentivar el aumento de clientes.
	Incremento de entidades competidoras.		
	Competidores con bajas tasas de interés.		
	Cambio en las normas y legislaciones del país.		
	Imagen negativa por la historia y quiebre de cooperativas.		
	Inseguridad y violencia.		
	Alza de tasas de interés en préstamos.		
	Bajas remesas de emigrantes.		

Los tipos de modelos como el de las Fuerzas de Porter, permitirían a la Cooperativa, estructurar matrices de comportamiento de las prácticas gerenciales, nuevos productos sustitutos, nuevos competidores y tendencias del sistema financiero.

- Matriz Porter para la Cooperativa Crediamigo.

Las siete fuerzas de Porter se describen a continuación:

- o Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las amenazas competitivas en el sector bancario y de ayuda social, proceden de varios orígenes, como, competidores potenciales.

No sólo los bancos y Cooperativas de ahorro y crédito captan depósitos y conceden créditos, sino que también lo hacen las empresas industriales, compañías de distribución comercial y almacenes que emiten tarjetas de crédito.

Las barreras de entrada de los competidores cada vez van disminuyendo, como las ventajas competitivas entre las instituciones. Asimismo, existen factores determinantes en las barreras de entrada para los competidores como: diferenciación de productos y servicios, capacidad tecnológica, requerimientos de capital, disponibilidad de agencias, imagen, ventajas para los socios, autorizaciones legales.

- o Poder de negociación con los proveedores

Algunos factores asociados al poder de negociación de los proveedores son: tendencia a sustituir por parte del comprador, evolución de precios de los sustitutos, percepción del nivel de diferenciación de productos y servicios, cantidad de productos sustitutos en el mercado, facilidad para sustituir un producto, calidad de los productos sustitutos, etc., en el caso de la cooperativa, se puede mencionar, la cultura financiera de los socios y nivel de información de los mismos, nivel de exigencias en cuanto a la calidad de los productos y servicios, crecimiento de socios, disminución de las barreras de entrada de nuevos competidores no bancarios, desarrollo de nuevos productos, disminución del nivel de ahorro de socios.

- o Poder de negociación de los compradores

El mercado no será atractivo cuando el producto o servicio tiene varios sustitutos, no se tiene diferenciación del producto, o cuando los clientes se encuentran bien organizados, ya que el negocio dependerá de sus exigencias en cuanto a costo, calidad y servicio, por lo cual la empresa tendría menor utilidad, respecto a la Cooperativa, se puede notar, la cantidad de socios con respecto a la cantidad de Cooperativas que ofrecen un mismo producto o servicio, flexibilidad de

negociación con los socios, facilidades del socio para cambiarse de entidad, disponibilidad de información para los socios con respecto a la Cooperativa, productos sustitutos que puedan existir en el mercado, sensibilidad de los socios con respecto a tasas de interés, ventajas competitivas de cada uno de los productos y servicios, etc.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Cuando en el mercado existen productos sustitutos, la situación para la empresa se complica cuando éstos sustitutos están más desarrollados o poseen precios más bajos, algunos de los factores que se puede mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos en la Cooperativa Crediamigo son: tasas de interés de productos sustitutos, facilidad de cambio del socio, nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio, disponibilidad de productos sustitutos.

Además, empresas comerciales han incursionado en los servicios financieros, las compañías de seguro y entidades no bancarias compiten en la captación de depósitos.

- Rivalidad entre los competidores

Para una empresa es más difícil competir en un mercado en donde los competidores se encuentren bien posicionados, se encuentren en gran número, con bajas tasas de interés, pues constantemente estarán enfrentados por publicidad, promociones o entrada de nuevos productos, entonces entre más competido se encuentre un mercado, éste será menos rentable, para la Cooperativa, se puede mencionar los siguientes factores: ruptura de alianzas estratégicas, tasas de interés, estrategias no convencionales usadas por los competidores, baja diferenciación de productos y servicios, relación entre entidades financieras de mayor tamaño, etc.

- Modelos y metodologías para explorar el ambiente interno de la Cooperativa.

- La Cadena de Valor

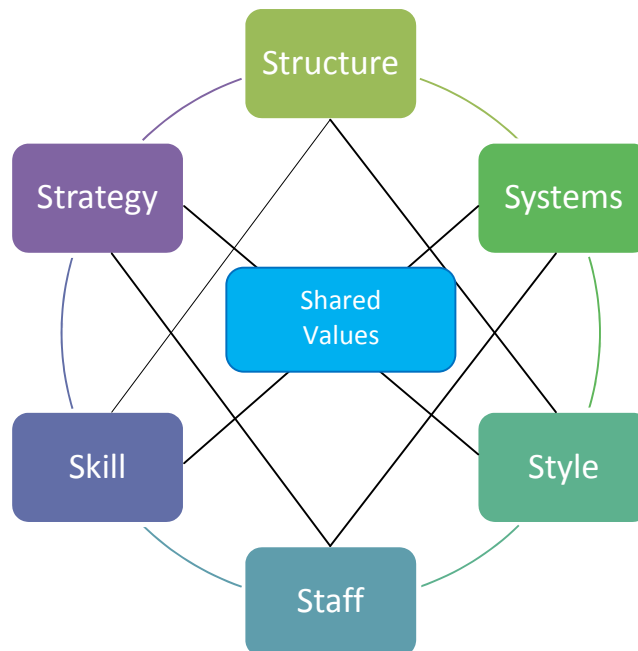
La Cadena de Valor es una herramienta de aplicación gerencial que se utiliza para definir las etapas relevantes de los procesos productivos los cuales añaden valor a los mismos, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo, la cadena de valor permite examinar las fortalezas y debilidades relacionadas con las actividades primarias de captación y colocación de fondos y actividades de soporte a través de las cuales se garantiza la infraestructura operativa y funcional de la institución.



**Figura 31. Cadena de Valor**

- Modelo de las 7's

El modelo de las 7's es una herramienta que permitiría a la Cooperativa realizar un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos de la misma, éstos aspectos se comparan con los competidores, para establecer un benchmarking que permita desarrollar ventajas competitivas en la institución.



**Figura 32. Modelo de las 7's**

- Shared Values (Valores):

Para la Cooperativa es necesario revisar la Misión, Visión, Objetivos y Valores compartidos..

La Misión planteada por la Cooperativa consiste en: “La Cooperativa de ahorro y crédito “Crediamigo” Ltda., ofrece productos y servicios financieros competitivos para el desarrollo de nuestros socios, a través de la educación y la calidez de su talento humano, fomentando el bienestar y solidaridad de la sociedad.”

La Visión es la perspectiva que se tiene de la empresa en corto y largo plazo, siendo la siguiente la planteada al momento por la Cooperativa: Crediamigo, a Diciembre del 2016, es una cooperativa de ahorro y crédito sostenible; líder en educación cooperativista, que ofrece productos y servicios innovadores generando rentabilidad social.

Los objetivos internos definidos como la posición de la Cooperativa en el mercado, es decir son los objetivos para los empleados de la misma, y los objetivos externos tienen relación con los socios, proveedores, al momento no se tienen planteados los objetivos internos, sino únicamente objetivos para la Planificación Operativa de la Cooperativa:

- Actualizar la normativa interna en función a LOEPS y su reglamento.
- Implementar mecanismos eficientes de comunicación interna.
- Mejorar la seguridad y funcionabilidad de la tecnología institucional.
- Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores.
- Mejorar la productividad y minimizar el riesgo de la cartera.
- Gestionar de forma eficiente la liquidez y minimizar su riesgo.
- Mejorar y mantener la solvencia.
- Desarrollar e implementar en la COAC, área de mercadeo.
- Contar con productos y servicios financieros y no financieros innovadores.

Los Valores compartidos con la base de la Cooperativa, es lo que integra a los miembros de la misma y los alinea en una sola dirección, como Valores en la institución, se tiene lo siguiente lo cual es planteado por la Cooperativa: “Ser una institución solvente y rentable que satisface las necesidades financieras de manera oportuna, ofertando atractivas (competitivas) tasas de interés y calidad en atención al socio y sociedad”.

Frente a lo cual, como mejora, se plantea una Política de la calidad para la Cooperativa como parte de este trabajo de investigación:

La cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda., dedicada a ofrecer productos y servicios financieros para el desarrollo de los socios, establece como política de calidad las siguientes directrices:

- Aportar al desarrollo de nuestros socios ofreciendo y desarrollando productos y servicios financieros competitivos en la provincia de Loja.
- Invertir en desarrollo de educación y calidez del talento humano de la Cooperativa, mejorando la calidad en atención al socio y la sociedad.
- Desarrollar la educación cooperativista, ofreciendo productos y servicios innovadores, generando de esta forma rentabilidad social.
- Satisfacer las necesidades financieras de los socios de manera oportuna, ofertando tasas de interés competitivas cumpliendo día a día con la satisfacción mediante nuestras acciones y compromiso.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., se compromete a mantener un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido, con procesos controlados y documentados y mejora continua de los sistemas de negocio.

La cual aporta para el desarrollo de la mejora continua en la Cooperativa, dando lineamientos específicos a los colaboradores de la misma para apoyar al desarrollo de la institución, bajo una misma directriz.

- Skills

Para poder definir las estrategias de la Cooperativa, fue necesario determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con la finalidad de afianzar las mismas en las fortalezas presentes, identificar oportunidades en el mercado, tomar acciones para superar las debilidades y disminuir el riesgo de las posibles amenazas. . El análisis FODA realizado en la Cooperativa para determinar las estrategias de la institución, se detalla a continuación:

- **Fortalezas**
  - Tiempo de la Cooperativa CREDIAMIGO en el mercado local 6 años.
  - Personal posee uniformes y su remuneración se paga de acuerdo a la ley vigente.
  - Cooperativa CREDIAMIGO posee Infraestructura propia.
  - Existe una atención personalizada a los socios.

- La Cooperativa CREDIAMIGO posee activos fijos para obtener créditos para apertura de nuevas sucursales.
- La Cooperativa CREDIAMIGO cuenta con un patrimonio aceptable.
- CREDIAMIGO ofrece diversidad de servicios a sus socios.
- La Cooperativa brinda variedad de productos financieros a los socios.
- En la Cooperativa CREDIAMIGO existe un buen ambiente laboral.

- **Debilidades**

- Los clientes no se encuentran conformes con la tasa de interés por captaciones.
- No se ha realizado capacitación a todos los funcionarios.
- No posee programas de promoción para sus socios.
- Lentitud en la atención a los socios.
- No posee sucursales en toda la provincia.
- No posee un departamento de gestión de riesgos y seguridad industrial.
- La Cooperativa posee una inversión alta en publicidad.
- Falta de conocimiento de Misión y Visión por parte de los empleados.
- En la Cooperativa, la mayor parte de funcionarios supera las 8 horas laborables al día.
- No se brinda motivación a los empleados por parte de los directivos.
- No se dispone de documentación de procesos, manual, política y objetivos de calidad.
- Control faltante de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente.
- Falta de un procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros.
- No se ha definido una política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad.
- No se ha definido intervalos para revisión por la dirección, y no se tienen registros de revisiones.
- No se tiene documentación de los procesos para realización de un producto.
- No se dispone de registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo.
- No se dispone de información del proceso de compras.
- No están documentados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.

- Se mantienen los registros de auditorías, sin embargo no se dispone de registros de las acciones tomadas y resultados de verificación.
- No se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas.

Identificación de factores externos:

- **Oportunidades**

- Se cuenta con personal calificado para proponer y ejecutar un modelo de gestión estratégica.
- Incremento de nuevos socios.
- Oportunidad de extender los horarios de atención de la cooperativa.
- Presencia de centros de formación que permitirán la capacitación de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.
- Apertura de nuevas sucursales de la Cooperativa CREDIAMIGO en la Provincia de Loja.
- Socios fieles a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.
- Medios locales de televisión y prensa escrita de aceptación de los clientes para difusión de publicidad.
- Horarios de acceso en la mañana a medios publicitarios de televisión y radio por parte de los socios.
- Alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos.

- **Amenazas**

- Adquisición de tecnología actualizada puede incrementar los costos en los servicios que ofrece la cooperativa.
- Incremento de entidades competidoras.
- Competidores con bajas tasas de interés.
- Cambio en las normas y legislaciones del país.
- Imagen negativa por la historia y quiebre de cooperativas.
- Inseguridad y violencia.
- Alza de tasas de interés en préstamos.
- Bajas remesas de emigrantes.

- Strategy (Estrategia)

La estrategia a corto y largo plazo a implementar en la empresa, se define una vez que se ha determinado la misión, visión, objetivos internos y externos, valores compartidos y se ha realizado el análisis FODA, es decir la estrategia es en sí el camino que se toma para lograr estos objetivos internos y externos ya definidos. Al determinar la estrategia, Porter menciona, que se debe considerar cinco fuerzas de la competencia: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad. Además menciona que se deben tomar en cuenta seis barreras que podrían dificultar la entrada de nuevos competidores al mercado como: las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, las necesidades de capital, las desventajas de costos independientes del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno. Para competir en el mercado Porter señala que cada empresa debe establecer y definir su ventaja competitiva, lo que implica diferenciarse de los demás competidores del mercado en cuanto a sus productos y/o servicios.

Se tienen tres tipos de estrategia: Corporativas, de competitividad y funcionales. La estrategia corporativa, tiene relación con el tipo de negocio y línea de productos que se ofrecen así como el segmento de mercado al cual se encuentra enfocada, la gerencia es la responsable de definir esta estrategia, la estrategia competitiva se relaciona con la diferenciación de productos y servicios definida como ventaja competitiva, de la cual es responsable el nivel medio de la institución, y la estrategia funcional se relaciona con la operación en sí de la empresa y corresponde ejecutarla a los niveles bajos de la misma.

Al momento en la Cooperativa, se tienen planteadas unicamente estrategias para cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo de la institución, las cuales son de acuerdo a cada uno de los objetivos del Plan Operativo:

Objetivo: Actualizar la normativa interna en función a LOEPS y su reglamento.

- Estrategia: Actualizar e implementar los manuales y reglamentos en función de las competencias de los órganos de gobierno.
- Estrategia: Desarrollar e implementar manuales de procesos internos (Determinar estándares).

Objetivo: Implementar mecanismos eficientes de comunicación interna.

- Estrategia: Desarrollar la arquitectura y logística para una efectiva comunicación interna.

- Estrategia: Mejorar e implementar comunicación tecnológica entre agencias.

Objetivo: Mejorar la seguridad y funcionalidad tecnológica institucional.

- Estrategia: Seguimiento al uso de claves y accesos.

Objetivo: Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores.

- Estrategia: Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores

- Estrategia: . Cumplir con normativa legal (Código de trabajo Art.434 Reglamento de Higiene y seguridad).

- Estrategia: Implementar la unidad de gestión del personal por competencias.

Objetivo: Mejorar la productividad y minimizar el riesgo de la cartera.

- Estrategia: Sanear y mitigar el riesgo de la cartera.

- Estrategia: Reducir el índice de morosidad.

- Estrategia: Obtener mayor eficiencia operativa (Sobre la cartera)

Objetivo: Gestionar de forma eficiente la liquidez y minimizar su riesgo.

- Estrategia: Gestionar fondeo externo.

- Estrategia: Incrementar el volumen de captaciones (En función a metas).

Objetivo: Mejorar y mantener la solvencia

- Estrategia: Incrementar el número de socios nuevos (Segmentación).

Objetivo: Desarrollar e implementar en la COAC, área de mercadeo.

- Estrategia: Desarrollar una campaña publicitaria continua focalizando misión/visión institucional

- Estrategia: Implementar herramientas de seguimiento a la satisfacción del cliente interno/externo.

Objetivo: Contar con productos y servicios financieros y no financieros innovadores.

- Estrategia: Actualizar y validar la base de datos existente en la COAC.

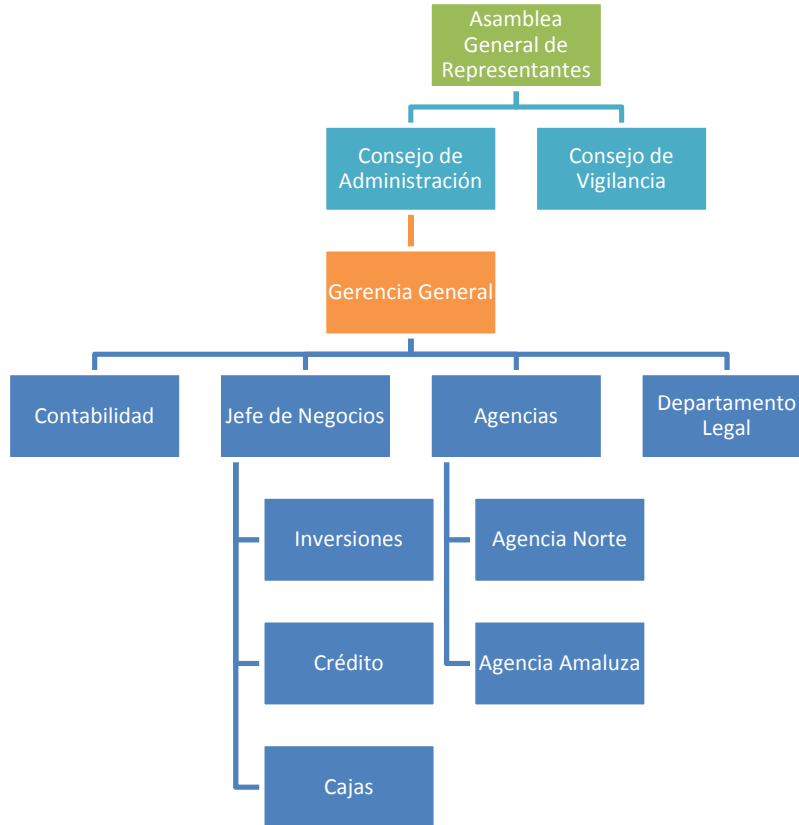
- Estrategia: Desarrollar productos financieros adecuados en función a segmentación de socios.

Las estrategias que se plantean para la Cooperativa luego de realizar el análisis FODA correspondiente, como parte de este trabajo de investigación se mencionan a continuación:

- Aprovechar la buena predisposición y calificación de los empleados para crear centros de formación con la finalidad de desarrollar el empoderamiento de los empleados con respecto a sus actividades y así mejorar la relación con los socios actuales y nuevos, además de mejorar su conocimiento con respecto a los productos que se ofrecen.
- Realizar estudios de mercado en la Provincia de Loja con la finalidad de justificar la apertura de nuevas sucursales con lo cual se pueda incrementar el número de socios.
- Realizar difusión de publicidad con los clientes aprovechando la apertura de los mismos en el horario de preferencia.
- Capacitar a todos los funcionarios de la Cooperativa para brindar mejor atención a los socios.
- Realizar planes de promoción a los socios e incentivo para los empleados para mantener la lealtad de los mismos.
- Apertura de nuevas sucursales en la Provincia de Loja.
- Documentar todos los procesos de la Cooperativa que involucren al Sistema de Gestión de Calidad.
- Desarrollar la calidad de productos que se ofrecen en la Cooperativa aprovechando la fidelidad de los socios para disminuir la competencia con las demás Cooperativas.
- Crear fondo de ahorro destinado a mejorar la tecnología existente en la Cooperativa.
- Realizar un estudio de los cambios que han ocurrido en los últimos 10 años para identificar los posibles cambios a enfrentar
- Dar a conocer a los clientes el estado actual de la Cooperativa para evitar la incertidumbre.
- Establecer un plan de seguridad de la Cooperativa y darlo a conocer a los clientes.
- Negociación de facilidades de pago con los clientes mejorando la relación con los mismos y obteniendo apertura para abrir más sucursales.
- Promocionar la ayuda social, característica de la cooperativa para incentivar el aumento de clientes.

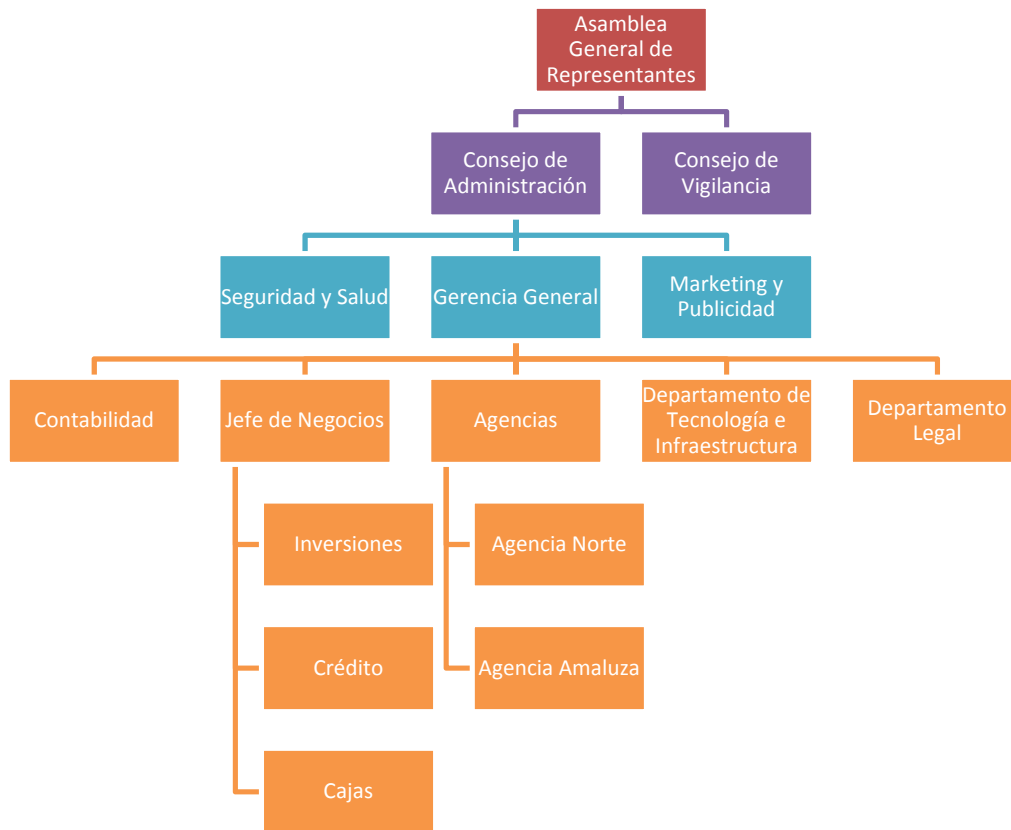
- Structure (Estructura)

La estructura actual de la Cooperativa es la siguiente:



**Figura 33. Organigrama actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.**

Ante lo cual se plantea la nueva estructura la cual sería necesaria para ejecutar los objetivos y estrategias planteadas, esta estructura se representa gráficamente a través del organigrama:



**Figura 34. Organigrama propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.**

- Staff (Talento Humano)

El talento humano de una empresa es uno de los principales activos de la misma, los cuales deben estar enfocados a conseguir los objetivos de la institución y alineados con las estrategias planteadas. (Kaplan & Norton, Alignment, 2005)

El administrar adecuadamente el talento humano es una fuente de ventaja competitiva al brindar importancia tanto a la capacitación requerida como a la remuneración que se otorga, esto debido a que un personal capacitado, esta consciente de la forma de hacer su trabajo y se encuentra comprometido con la institución al estar enfocado en el desarrollo de la misma, y la justa remuneración, puede mejorar el desempeño laboral. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., de acuerdo a las encuestas realizadas, el personal se encuentra comprometido con la institución y se pagan salarios justos acorde a la ley, sin embargo la capacitación es necesaria para el personal.

Al momento, el personal de la Cooperativa es el siguiente:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
<b>Casa Matriz</b>	
1. Galo Abad	Jefe de negocios
2. Lic. Eugenia Cartuche	Contadora
3. Ing. Gavy Alavarado	Auxiliar contable, secretaria
4. Maritza Galarza	Oficial de crédito y cumplimiento.
5. Ing. Ibeth Monge	Oficial de crédito
6. Ing. Johanna Peña	Cajera
7. Dr. Pablo González	Abogado
8. Francisco Uchuari	Guardia de Seguridad
9. Ing. Galo López	Responsable de Sistemas
10. Ing. Manuel Alvarado	Gerente
<b>Agencia Norte:</b>	
11. Ing. Karina Campoverde	Jefe de agencia norte
12. Ing. Elisabeth Palacio	Cajera
13. Alexander	Guardia de Seguridad
<b>Agencia Amaluza:</b>	
14. Romel Rivera	Jefe de Agencia
15. Cecilia Abad	Oficial de crédito
16. Johanna Torres	Cajera
17. Francisco Abad	Guardia de Seguridad

De acuerdo a esto, es necesario que se incremente personal para los departamentos de Seguridad y Salud, Marketing y Publicidad y Tecnología e Infraestructura, de acuerdo al organigrama planteado en el apartado anterior.

- Systems (Sistemas y Procesos)

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con la finalidad de lograr un único objetivo, entonces, en una empresa, estos elementos se pueden denominar recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, los cuales se interrelacionan y mediante funciones administrativas como: planeación, organización, personal y dirección, dan como resultado productos y servicios, satisfacción de clientes, utilidad, etc.

Al momento la Cooperativa no dispone de procesos ni procedimientos para la institución, se deben documentar los procedimientos de la Cooperativa los cuales deben estar bien definidos para cada área de la empresa. Los sistemas de administración más importantes para el funcionamiento de la institución que se deben documentar son:

Recursos Humanos: Procedimientos para Contratación, Capacitación, Salud Ocupacional.

Infraestructura y seguridad: Procedimientos para Contrataciones, Pagos, seguridad de personal, seguridad de dineros.

Operación y Tecnología: Compras, Renovación de equipos, operación diaria de cada uno de los productos y servicios.

Marketing y Publicidad: Nuevos productos y servicios, publicidad de la Cooperativa, incentivos.

Captación de Fondos

Créditos

Servicio Social: Procedimeinto para cada servicio.

Alianzas Estratégicas

- Style (Estilo)

Al momento la Cooperativa no cuenta con un estilo de dirección establecido, ya que la Gerencia se basa en la experiencia que se ha ido adquiriendo durante el funcionamiento de la institución desde su fundación.

El estilo de liderazgo propuesto para la Cooperativa, se basa en la participación del gerente en modelar el ambiente de trabajo, fijar la estrategia, asignar recursos, formar gerentes, crear la organización y supervisar las operaciones, para lo cual debe desarrollar las siguientes habilidades: desarrollar una red de fuentes de información, canalizar sus energías y su tiempo para concentrarse en un número limitado de cuestiones significativas, desarrollar un estilo de gerencia participativa fomentando el empoderamiento en los empleados mediante la comunicación dentro de la institución , saber indicar el sentido de dirección o hacia dónde debe ir la empresa y habilidad para desarrollar oportunidades.

El empoderamiento, consiste en dar a los empleados el poder de decisión para tomar decisiones gerenciales y realizar la implementación de las mismas. Para competir en el mercado, cuando los empleados cuentan con una capacitación efectiva, habilidades y experiencia, estos pueden tomar decisiones oportunas.

- Formulación del Plan Estratégico:

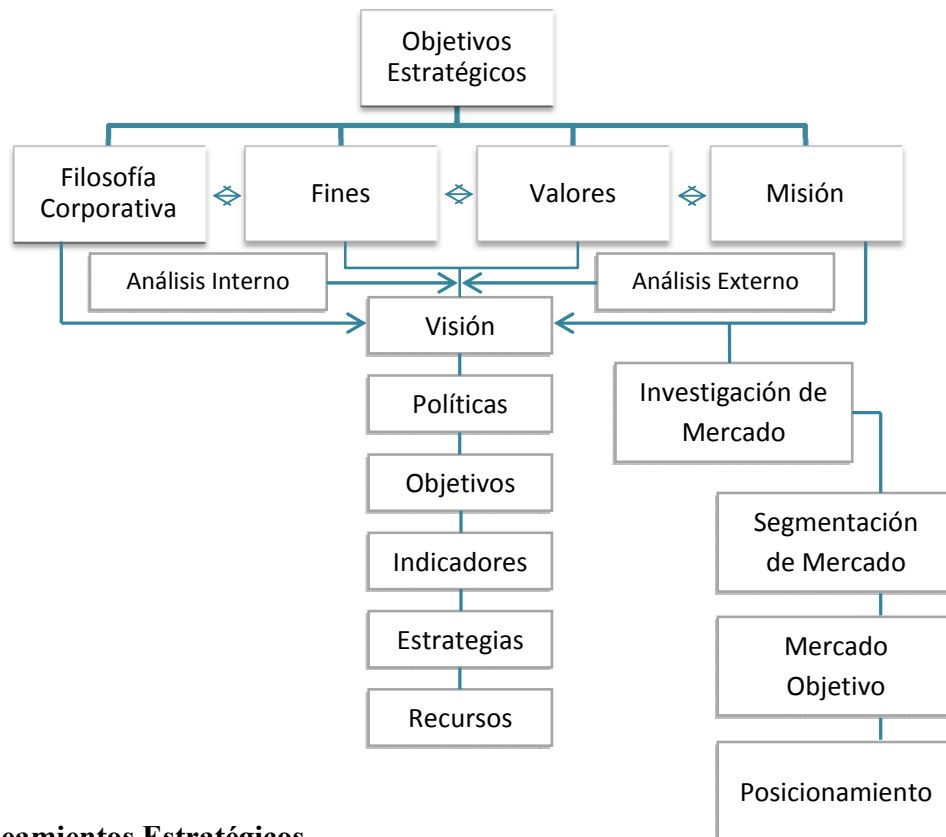
o Lineamientos Estratégicos:

Los lineamientos estratégicos, consisten en fundamentos que se deben establecer para realizar la planificación estratégica. Estos lineamientos son:

Permanentes, es decir que podrían cambiar en 10 a 20 años, como: Filosofía corporativa, Fines, Valores, Misión.

Semi-Permanentes los cuales podrían cambiar en 5 a 10 años, como: Visión, Políticas generales.

Temporales, los cuales se revisan cada año como: Objetivos y Metas, Indicadores, Estrategias y Recursos.



**Figura 35. Lineamientos Estratégicos**

○ Filosofía Corporativa planteada para la Cooperativa

La filosofía corporativa, son los lineamientos generales en cuanto a cómo deben realizarse las cosas, la forma de actuar en algunas condiciones y responsabilidad social que tiene la institución.

▪ Política de calidad

La cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO Ltda., dedicada a ofrecer productos y servicios financieros para el desarrollo de los socios, establece como política de calidad las siguientes directrices:

- Aportar al desarrollo de nuestros socios ofreciendo y desarrollando productos y servicios financieros competitivos en la provincia de Loja.
- Invertir en desarrollo de educación y calidez del talento humano de la Cooperativa, mejorando la calidad en atención al socio y la sociedad.
- Desarrollar la educación cooperativista, ofreciendo productos y servicios innovadores, generando de esta forma rentabilidad social.
- Satisfacer las necesidades financieras de los socios de manera oportuna, ofertando tasas de interés competitivas cumpliendo día a día con la satisfacción mediante nuestras acciones y compromiso.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., se compromete a mantener un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido, con procesos controlados y documentados y mejora continua de los sistemas de negocio.

▪ Objetivos de Calidad

- Aumentar el número de socios de 4272 que se tuvieron en el año 2013, a 5272 en el 2014 y 6472 en el año 2015 promocionando la Cooperativa en toda la provincia de Loja, de acuerdo a la realidad de cada uno de los cantones.
- Incrementar el número de productos de la Cooperativa, de 14 vigentes a 18 en el año 2015, realizando estudios de mercado que promuevan captar la atención en la confianza de la Cooperativa.
- Enfocarse en los Servicios sociales que presta la Cooperativa, actualmente cuatro, aumentando la captación de recursos económicos y desarrollando nuevos servicios para llegar a seis en el año 2015.

- Aumentar el porcentaje de calificación de calidad del servicio Muy Buena otorgada por 76.69% de los socios obtenido en el último semestre año 2014 a 85% en el segundo semestre del año 2015, logrando el involucramiento de los socios en la Cooperativa.
- Mejorar el ambiente laboral de 88.24% de personal que lo califican como bueno obtenido en el último semestre año 2014, a 100% hasta finalizar el año 2015 para entregar al cliente una mejor atención y servicio.
- Aumentar el número de socios que poseen pólizas de acumulación y están de acuerdo con las tasas de interés que brinda la Cooperativa, de 14.04% obtenido en el último semestre año 2014 a 20% hasta finalizar el año 2015.

### 3.1.3 Riesgos de la implementación de la Propuesta de Planificación Estratégica.

De acuerdo a la información anterior, se ha realizado la matriz de Riesgos para la cual se ha utilizado las siguientes definiciones:

Tabla 33:

#### Definiciones matriz de Riesgos de la Propuesta de Planificación Estratégica.

<b>DEFINICIONES</b>	
TIPOS DE RIESGO	FINANCIERO
	TÉCNICO
	ADMINISTRATIVO
	INTERNO
	EXTERNO
PROBABILIDAD / IMPACTO	5 -> ALTO
	3 -> MEDIO
	1 -> BAJO
ESTRATEGIA	MITIGAR
	TRANSFERIR
	ELIMINAR
	ACEPTAR
	MEJORAR
	COMPARTIR
	EXPLOTAR
ESTADO	ABIERTO
	CERRADO
	NO INICIADO
	ACTIVO

Tabla 34:

**Matriz de Riesgos Planificación Estratégica**

No	TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROB (P)	IMP (I)	VAL IMP (P*I)	DES. IMPACTO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESP.	HITO	EST.	FECHA ESTIMADA OCURRENCIA	FECHA CIERRE
1	Externo	Cambio en la Administración actual de la Cooperativa	3	3	9	Causaría que se deba realizar la concientización de la importancia de la Planificación Estratégica	Mitigar	1. Realizar la documentación correspondiente a la Planificación Estratégica de la Cooperativa para garantizar la continuidad de la misma. 2. Socializar la importancia de la continuación de la implementación de la Planificación Estratégica a la Asamblea de Socios.	Gerencia	Documentación de Planificación Estratégica	Abierto	ene-16	ene-16
2	Externo	Cambios inesperados al Análisis estratégico	3	5	15	Causaría que se deba reestructurar la Planificación Estratégica	Mitigar	1. Asegurar que los datos contenidos en el Análisis Estratégico corresponden a los reales de la Cooperativa.	Gerencia	Datos reales del Análisis Estratégico	Abierto	dic-15	dic-16
3	Externo	Potenciación de Amenazas	3	5	25	Causaría el cambio de estrategias basadas en las Amenazas	Mitigar	1. Realizar el estudio de posibles cambios en las Amenazas de la Cooperativa.	Gerencia	Estudio de Amenazas	Abierto	dic-15	dic-15
4	Interno	Potenciación de Debilidades	3	5	15	Causaría el cambio de estrategias basadas en las Debilidades	Mitigar	1. Realizar el estudio de posibles cambios en las Debilidades de la Cooperativa.	Gerencia	Estudio de Debilidades	Abierto	dic-15	dic-15

5	Externo	Personal de la Cooperativa con bajo interés en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos	3	5	15	Causaría que los Objetivos Estratégicos no se cumplan en el plazo establecido	Mitigar	1. Realizar un plan de promoción a los empleados sobre la importancia de los Objetivos Estratégicos para la Cooperativa.	Gerencia	Plan de promoción	Abierto	dic-15	dic-15
---	---------	--	---	---	----	---	---------	--	----------	-------------------	---------	--------	--------

### **3.2 Balanced Scorecard para la adecuación, gestión y control.**

El Balanced Scorecard es un sistema de administración que permite a las organizaciones dejar clara su visión y estrategia en todos los niveles y convertirlas en acciones.

Anteriormente, el éxito de las empresas de tipo industrial había sido medido solamente con indicadores financieros, ROI, Liquidez, etc., en donde un buen rendimiento financiero era el único indicador importante, debido a que tales empresas poseían mercados cautivos que no tenían más alternativa que adquirir los productos o servicios tal y como el fabricante los establecía.

Sin embargo, actualmente, el mercado se ha enfocado a requerimientos específicos e individuales de parte de los clientes, y existen factores que de una u otra forma impactan las finanzas de la empresa, como los indicadores no financieros, que ejercen gran influencia sobre el desempeño, y sobre el futuro de la empresa, estos indicadores pueden ser por ejemplo la satisfacción del cliente, la lealtad, la motivación y satisfacción de los empleados, etc.

Para cubrir este espacio que no estaba siendo medido en las empresas los doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton proponen el Balanced Scorecard (BSC). (PH)

#### **3.2.1 El método utilizado actualmente para la gestión y control.**

Joan M. Amat define que el problema del control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

**Control Estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

**Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

De ésta forma, la eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa, el control aplicado debe ser complementado con un análisis que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna y debe ser realizado por la alta dirección y por cada uno de los componentes de la organización.

Tomando en cuenta lo indicado anteriormente, al momento en la Cooperativa se ha realizado lo siguiente:

Control Estratégico: Debido a que no se ha realizado una planificación estratégica en la Cooperativa, no se dispone de un control estratégico para la misma, de acuerdo a esto se debería realizar la planificación estratégica, sin olvidar el control de la misma,

Control de Gestión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., al ser una entidad bancaria, realiza anualmente la planificación presupuestaria de la misma a corto plazo (un año), sin embargo la misma lo hace a nivel de la Cooperativa en sí, no de departamentos individuales, ésta actividad se encuentra a cargo del Gerente General, Área Financiera, Consejo de Administración, con conocimiento de la Asamblea General de Socios.

Control Operativo: Debido a que en la Cooperativa se ha establecido un Plan Operativo Anual, el órgano que controla el cumplimiento de éste Plan, es la Asamblea General de Socios, sin embargo, se realiza una verificación mensual por parte de la Gerencia General con cada uno de los departamentos para asegurar el cumplimiento del mismo, problemas presentados y posibles soluciones para cumplir con el cronograma planificado.

### **3.2.2 Análisis de la incorporación de una nueva herramienta para el control e impacto en los colaboradores.**

Día a día, las empresas generan nuevas ideas en su dirección y organización, debido al constante cambio y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Algunas personas con resistentes al cambio, algunos otros van de la mano de éste y responden a lo que ocurre

a su alrededor. Una nueva estrategia corporativa, como la inclusión de una nueva herramienta, exige que la alta gerencia cambie su visión del mercado y se replanteen nuevos esquemas de trabajo.

El cambio en el manejo de la empresa incorporando nuevas herramientas, traerá beneficios efectivos siempre y cuando el equipo de trabajo se encuentre comprometido con los cambios y se encuentren alineados en la misma estrategia, misión y visión de la empresa. Mientras se consolida el cambio y se incorporan nuevas herramientas, es posible que surjan algunos inconvenientes, por lo cual la alta gerencia, debe estar preparada asumir y solventar los riesgos y problemas que se presenten. (Technologies)

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., es importante mantener comunicación interna adecuada en la misma con la finalidad de obtener resultados positivos al adaptarse a nuevos cambios en las herramientas utilizadas, además es necesario que los empleados de la Cooperativa sean conscientes de que los cambios de herramientas no significan disminución de fuentes de empleo, se debe promover la tranquilidad de los empleados, lo cual se puede lograr con la motivación por parte de los directivos y capacitación adecuada.

Una capacitación adecuada debe adaptarse a las necesidades de la Cooperativa y de los empleados, debe desarrollarse siguiendo los objetivos previstos en un plan de formación y, debe resultar eficaz, eficiente y rentable.

La mayoría de las empresas evalúan la formación que realizan pero normalmente lo hacen en: cumplimiento de expectativas previas, y desarrollo de la formación, pero, el impacto de la formación, entendido como eficacia, eficiencia y rentabilidad de la misma, no siempre es evaluado, y este aspecto debe ser uno de los más valorados para saber que la formación fue la adecuada. (Romera)

Lo más importante en el proceso es el recurso humano; las personas involucradas deben colaborar entre sí y poner mucho esfuerzo, motivación, preparación y satisfacción en todo lo que hacen. Es muy importante que el gerente de la Cooperativa sienta confianza en su equipo y los estimule a ser cada vez mejores, ya que la confianza en el equipo se transmitirá a los socios logrando la lealtad y confiabilidad de los mismos en la Cooperativa.

Además de la alineación a la Cooperativa, capacitación y confiabilidad que se debe transmitir a las personas involucradas, es importante, realizar la documentación de procesos

que una nueva herramienta implica en el desarrollo de cada una de las actividades dentro de la Cooperativa, con lo cual se cumple con la documentación requerida para el Sistema de Gestión de Calidad lo cual proporcionará conocimiento a los empleados y servirá como base de una futura capacitación y mejora.

### **3.2.3 Planteamiento del uso del Balanced scorecard.**

A continuación se propone el Balance Scorecard como herramienta para el manejo de la estrategia y el vínculo de los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con ésta herramienta se pueden definir cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
- La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia, y
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto.

### **3.3 Balanced Scorecard como herramienta.**

Se puede definir al Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta que convierte la visión de una empresa en acción, mediante un conjunto de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio.

Estas cuatro categorías mencionadas son: Financiera, de Clientes, Interna del Negocio y Desarrollo y Aprendizaje, mediante las cuales, se abarca todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa con los indicadores planteados. Para obtener el equilibrio de los indicadores, se debe tomar en cuenta el balance entre los externos que corresponden a los accionistas y clientes y los internos correspondientes a procesos, capacitación, innovación y crecimiento.

Así mismo, el BSC permite tener claro el estado de la empresa y la forma en la cual se están realizando las acciones dentro de la misma para alcanzar la visión planteada, a partir de la cual se puede tomar las acciones correspondientes que afectan al desempeño de la empresa.

El BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Se ha diseñado el siguiente mapa estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda.

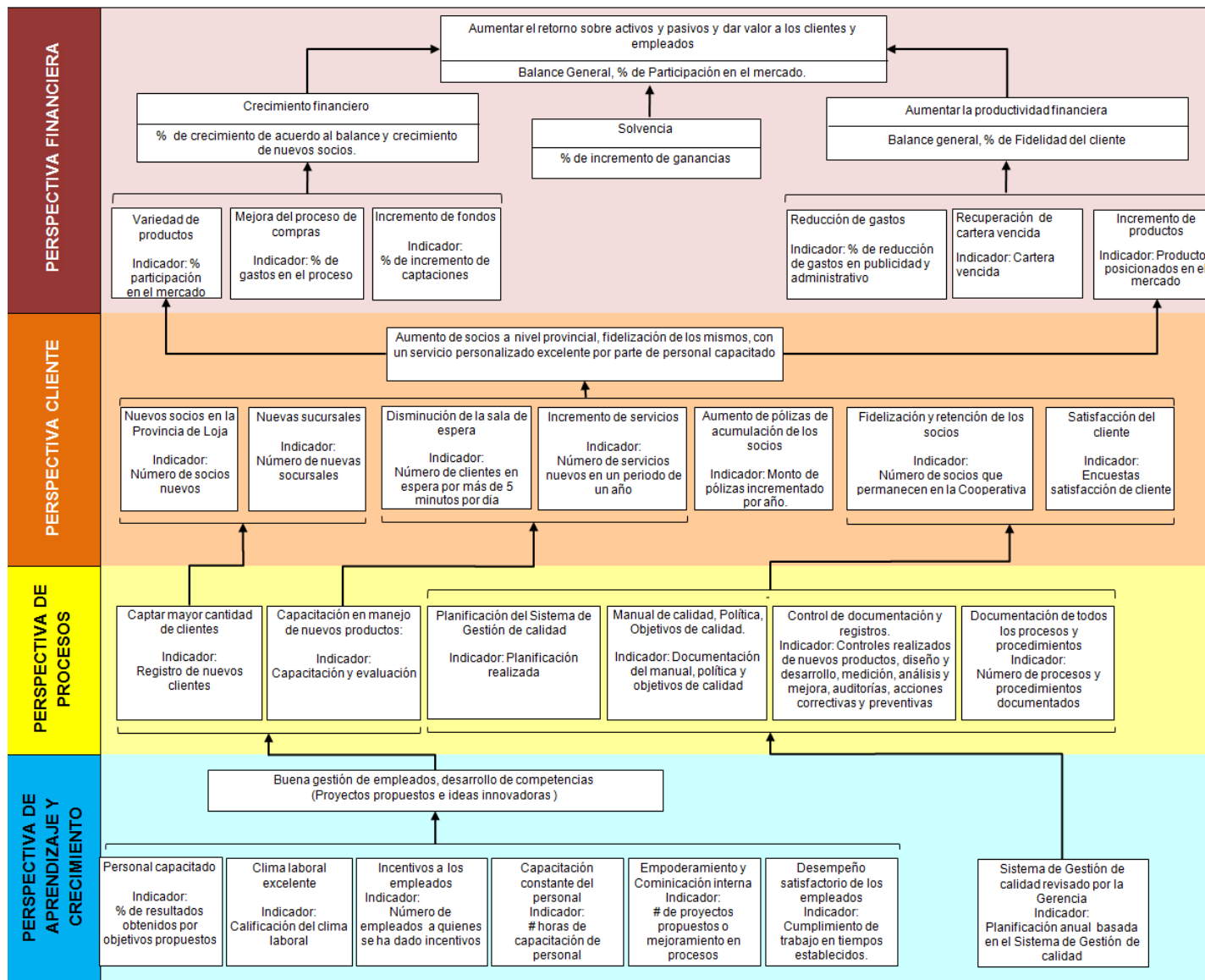


Figura 36. Mapa Estratégico

### **3.3.1 Perspectiva financiera: Crecimiento de la COAC, reducción de costos y mejora de la productividad y utilización de activos de la COAC.**

El objetivo estratégico de ésta perspectiva, plantea aumentar el retorno sobre los activos y pasivos y dar valor a los clientes y empleados de la Cooperativa enfocado en dos aspectos básicos: Productividad Financiera y Crecimiento Financiero,

Respecto a la Productividad, se busca, reducir los gastos de la Cooperativa por Publicidad y Gastos Administrativos en un 15%, respecto al gasto actual, analizando los gastos de la Cooperativa para determinar cuáles son los prioritarios y disminuyendo el gasto en publicidad y gasto administrativo incentivando a los socios a generar la misma con promoción a familiares y amigos.

Como segunda estrategia se plantea recuperar la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO en un 30% aplicando políticas de renegociación financiera con los socios de acuerdo al caso que se presente.

Para lograr el incremento de productividad financiera, se debe tomar en cuenta además, el incremento de productos que se brindan a los socios con la finalidad de competir con las demás Cooperativas y entidades bancarias, con la finalidad de lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia de Loja, lo cual depende de la Perspectiva de Cliente en cuanto al incremento de socios y fidelización de los mismos.

Con respecto al Crecimiento Financiero de la Cooperativa, se ha planteado enfocarse en la mejora del proceso de compras mediante la disminución de 10% de gastos en el proceso, documentando la información necesaria respecto al proceso y estableciendo el proceso de compras para negociación con los proveedores. Adicionalmente como aporte al proceso de compras se plantea cambiar el Hardware obsoleto de la Cooperativa y dotar de nueva tecnología a la misma en un 75% creando un fondo de ahorro destinado a mejorar la tecnología existente en la Cooperativa y reemplazando el hardware de la Cooperativa paulatinamente.

Como segunda estrategia para aportar al Crecimiento Financiero, se propone el incremento de fondos a través de captaciones en un 10%, promocionando la ayuda social para promover los depósitos y revisando las pólizas de los clientes con mayor tiempo en la cooperativa para ofrecer intereses más atractivos.

Con la finalidad de aumentar las ganancias de la Cooperativa, se plantea aumentar el número y monto de créditos de los socios de la Cooperativa en un 10% mediante la negociación de facilidades de pago con los socios y creando nuevos productos enfocados en la ayuda a negocios de los socios, lo cual va de la mano de la Perspectiva del cliente en cuanto a la fidelización de los socios apoyado con la atención personalizada por parte de los empleados de la institución.

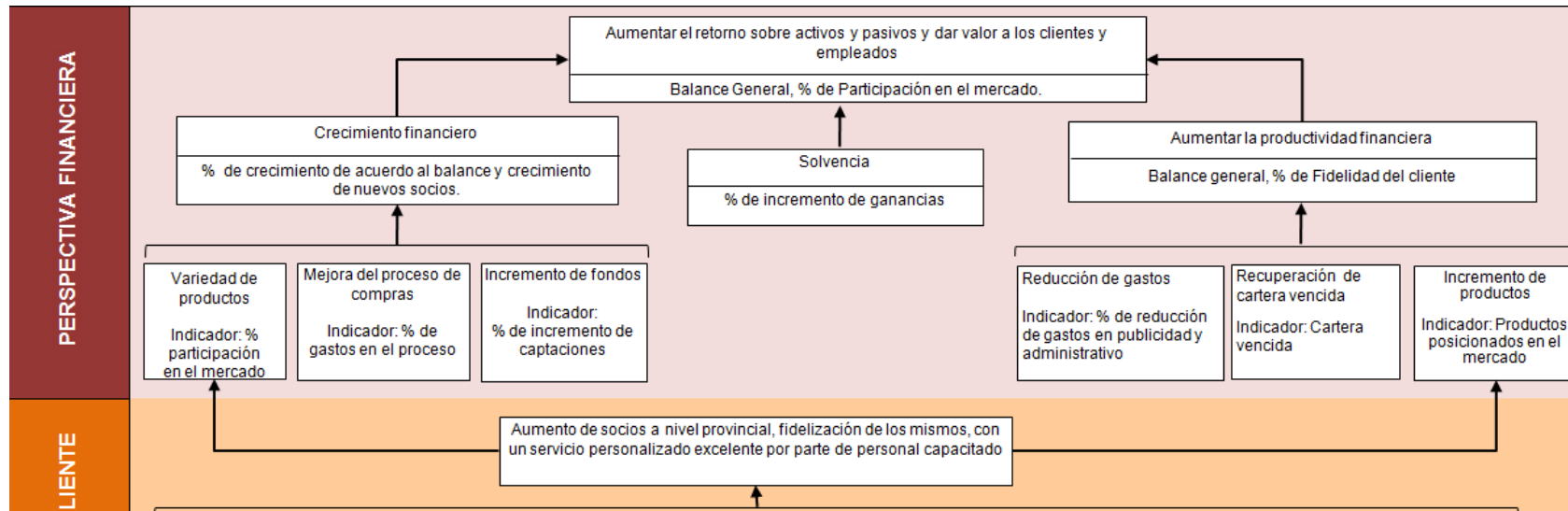


Figura 37. Mapa Estratégico - Perspectiva Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.

Tabla 35:

Perspectiva Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)	META	PROGRAMAS DE ACCION	RESPONSABLE
FINANCIERA	Disminuir los gastos de la Cooperativa.	Disminución de los gastos de la Cooperativa por publicidad y administrativos.	15%	-Analizar los gastos de la Cooperativa para determinar cuáles son los prioritarios. -Disminuir el gasto en publicidad incentivando a los socios a generar la misma con promoción a familiares y amigos.	Financiero. Marketing.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)</b>	<b>META</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
FINANCIERA	Recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa.	Disminución de la cartera vencida de la cooperativa	30%	Aplicar políticas de renegociación financiera en cada caso.	Oficial de crédito
FINANCIERA	Mejorar el proceso de compras de la Cooperativa, optimizando la negociación con proveedores.	Disminución de gastos de la Cooperativa en compras.	10%	Documentar la información del proceso de compras. Establecer el proceso de compras para negociación con los proveedores.	Gerente General. Financiero.
FINANCIERA	Cambiar el Hardware obsoleto de la Cooperativa y dotar de nueva tecnología a la misma.	Número de equipos nuevos en la Cooperativa	75%	-Crear fondo de ahorro destinado a mejorar la tecnología existente en la Cooperativa. -Reemplazar el hardware de la Cooperativa paulatinamente.	Gerente General. Financiero.
FINANCIERA	Incrementar los fondos de la Cooperativa a través de los depósitos y pólizas de los socios.	Incremento del monto de depósitos y pólizas.	10%	-Promocionar la ayuda social. -Revisar las pólizas de los clientes con mayor tiempo en la cooperativa para ofrecer intereses más atractivos.	Gerente General. Financiero.
FINANCIERA	Incrementar las ganancias de la Cooperativa.	Aumentar el número y monto de créditos de los socios de la Cooperativa.	10%	-Negociación de facilidades de pago con los socios. -Crear nuevos productos enfocados en la ayuda a negocios de los socios.	Gerente General. Asamblea general de socios.

### **3.3.2 La Perspectiva del cliente: Cuota del mercado, Incremento y retención de clientes y Satisfacción de los clientes.**

El objetivo principal de ésta perspectiva plantea el aumento de los socios de la Cooperativa enfocado en la captación de nuevos socios a nivel de la provincia de Loja, fidelización de estos, con un servicio personalizado excelente por parte de personal capacitado de la institución.

En cuanto a la diferenciación con la competencia basada en la fidelización y retención de los socios, se propone lo siguiente:

Realización de un plan de promoción a los socios con el objetivo de incrementar los ahorros de los mismos en un 25%, otorgando incentivos.

Incremento de la satisfacción de los socios de la Cooperativa, esto de acuerdo a la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, manual de calidad, política y objetivos de calidad y realización del control de documentación y registros de la institución así como de los procesos y procedimientos, lo cual está ligado a la Perspectiva de Procesos.

Disminuir el tiempo de espera por parte de los socios para realización de transacciones en un 90%, atendiendo de manera ágil y eficaz a quienes acuden a las instalaciones de la Cooperativa a realizar transacciones mediante las capacitaciones periódicas al personal.

Incremento de productos y servicios en la cooperativa en un 75% mediante el estudio de mercado y manteniendo alianzas estratégicas ya pactadas, lo cual se encuentra ligado a la capacitación de manejo de nuevos productos a los empleados de la Cooperativa en la Perspectiva de Procesos, para lograr una atención eficiente y eficaz a los socios.

Realizar una revisión de tasas de interés a las pólizas de acumulación para aumentar el tiempo de permanencia en la cooperativa en un 80%, mediante el mejoramiento de las tasas y realizando incentivos a los socios para lograr la renovación de pólizas de acumulación.

Adicionalmente, la captación de un mayor número de socios desde la perspectiva de procesos, se debe tomar en cuenta la captación de nuevos socios, y la apertura de nuevas sucursales en la Provincia de Loja realizando estudios de mercado que respalden esta inversión.

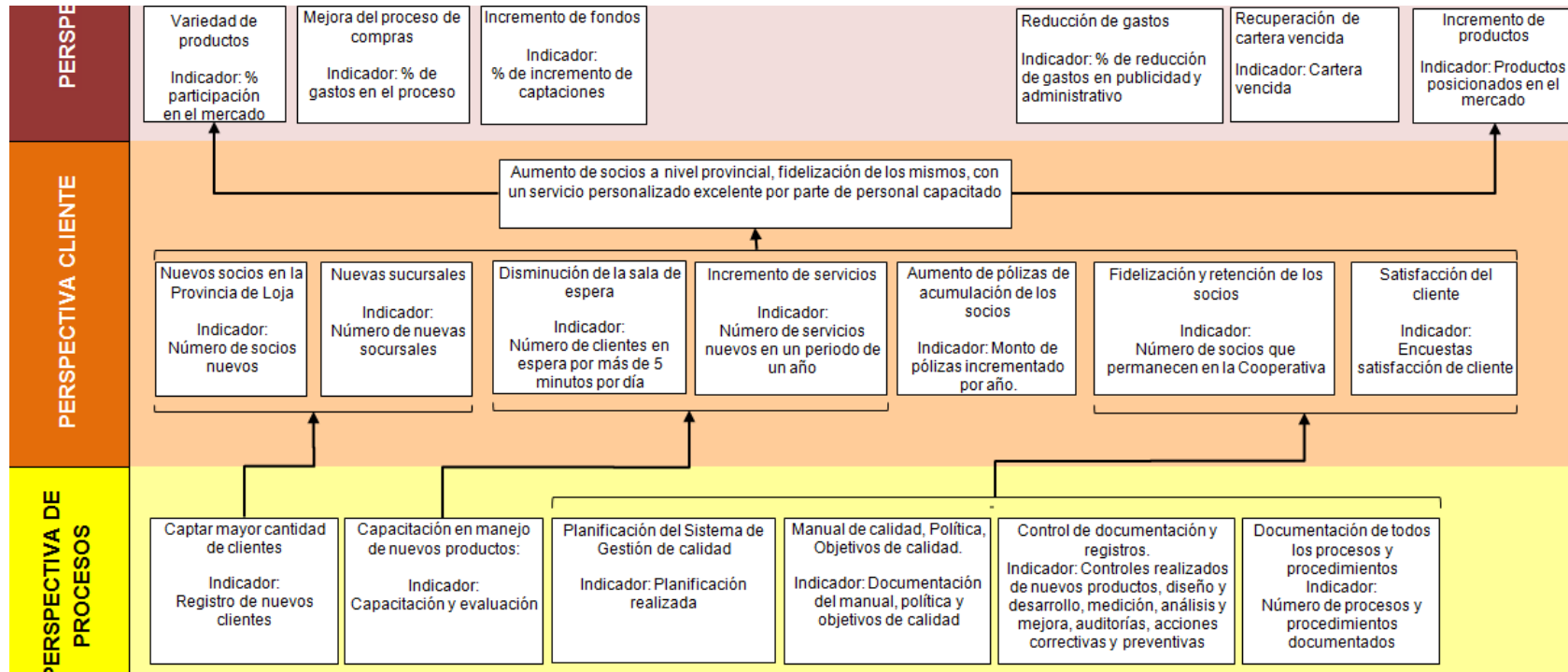


Figura 38. Mapa Estratégico - Perspectiva de Clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.

Tabla 36:

**Perspectiva de Clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)</b>	<b>META</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
CLIENTES POTENCIALES (SOCIOS POTENCIALES)	Poner a disposición de la ciudadanía en general los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Incremento en el número de socios de la Cooperativa CREDIAMIGO Ltda.	30%	-Entregar hojas volantes a la población lojana en donde se incluyan los productos y servicios que ofrece la Cooperativa. -Incentivo a socios para promoción a familiares y amigos.	Gerente General.
CLIENTES POTENCIALES (SOCIOS POTENCIALES)	Abrir nuevas sucursales en la Provincia de Loja	Número de sucursales abiertas por año.	2	Realizar estudios de mercado en la Provincia de Loja para apertura de nuevas sucursales.	Gerente Financiero Marketing
CLIENTES (SOCIOS)	Implementar un plan de promoción para los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Incremento en los ahorros de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	25%	-Otorgar incentivos a los socios de acuerdo al monto de depósito en las cuentas de ahorro. -Realizar campañas y sorteos de premios otorgando cupones a los clientes de acuerdo al monto de depósitos y ahorros acumulados en un periodo de tiempo.	Cajera Gerente
CLIENTES (SOCIOS)	Agilidad en la atención a los socios.	Disminución en la sala de espera de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	90%	Atender ágilmente a todos los socios que acuden a realizar transacciones en la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO.
CLIENTES (SOCIOS)	Retención de los socios actuales de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Verificación de los socios en los registros de la cooperativa	75%	Incrementar los productos y servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Gerente General. Financiero.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)	META	PROGRAMAS DE ACCION	RESPONSABLE
CLIENTES (SOCIOS)	Revisión de tasas de interés de pólizas de acumulación para fidelizar clientes.	Verificación de tiempo de estabilidad de pólizas de acumulación de los socios.	80%	Revisión de las tasas de interés para mejorar las mismas. Realizar incentivos a los socios para lograr la renovación de pólizas de acumulación.	Gerente General. Financiero.

### **3.3.3 La Perspectiva Interna del negocio: Proceso de innovación, Procesos operativos, Proceso de enfoque al mercado, Procesos regulatorios.**

El objetivo principal de ésta perspectiva plantea la optimización de la gestión de procesos de la Cooperativa enfocado en la optimización y documentación así como en lo referente a los procesos internos con los funcionarios de la Cooperativa.

Con respecto a la optimización y documentación de procesos, se propone, realizar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa, obteniendo la documentación relacionada levantada al 100%.

Realizar la documentación en cuanto a procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad, obteniendo el 100% de la misma, además se debe realizar los controles de documentación y registros para Nuevos Productos, Diseño y desarrollo, Medición, Análisis y mejora, Auditorías y Acciones correctivas y preventivas de igual manera al 100%, afectando directamente a la perspectiva del cliente en cuanto a la fidelización y retención de socios y satisfacción del cliente en la perspectiva del cliente y como base en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en cuanto a la revisión del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Gerencia

Para cumplir con el objetivo de mejorar el desempeño de los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO, se plantea aplicar modelos de evaluación de desempeño a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito que hasta el momento no se ha venido realizando y realizar campañas dentro de la Cooperativa para cumplimiento de trabajo a tiempo evitando demoras, con la meta de incrementar de esta forma un 25% en la mejora del desempeño de los funcionarios, lo cual tiene como base la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en cuanto a la gestión de los empleados y desarrollo de las competencias, y afectando directamente a la perspectiva del cliente en cuanto a la disminución de la sala de espera e incremento de los servicios brindados.

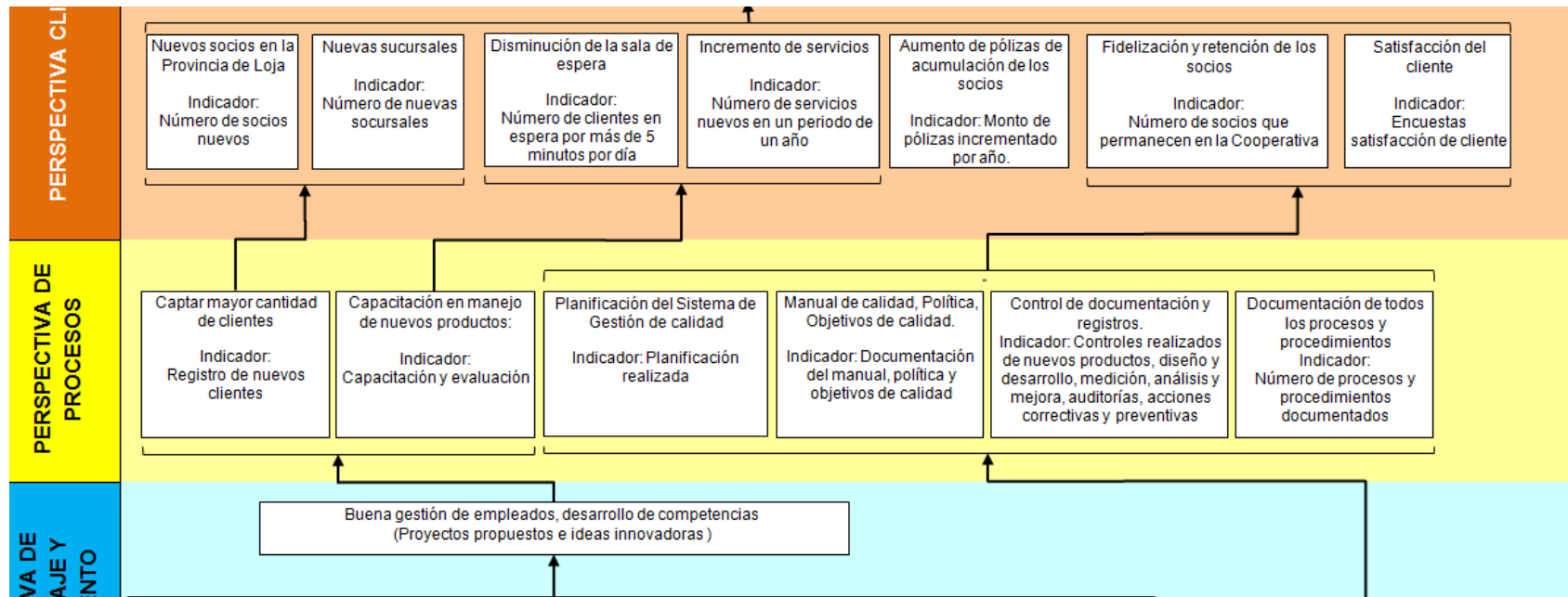


Figura 39. Mapa Estratégico - Perspectiva Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.

Tabla 37:

**Perspectiva Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)</b>	<b>META</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
PROCESOS INTERNOS	Realizar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa	Documentación de la planificación del sistema de Gestión de Calidad	100%	-Realizar un seguimiento de las acciones realizadas en cuanto al sistema de gestión de calidad. -Plantear en el Consejo de Administración, la aprobación de la asignación de esta función al gerente.	Gerente General Consejo de Administración
PROCESOS INTERNOS	Documentar lo referente a procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad.	Documentación de procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad.	100%	Realizar el levantamiento de la documentación faltante.	Gerente General
PROCESOS INTERNOS	Realizar los controles de documentación y registros	Controles de documentación y registros	100%	Realizar los controles de documentación y registros de: Nuevos Productos Diseño y Desarrollo Medición, análisis y mejora Auditorías Acciones correctivas y preventivas	Gerente General Jefe de cada departamento
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el desempeño de los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Resultados de evaluación de desempeño	25%	-Aplicar modelos de evaluación de desempeño a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito -Realizar campañas dentro de la Cooperativa para cumplimiento de trabajo a tiempo evitando demoras.	Jefe de cada departamento

### **3.3.4 La Perspectiva de desarrollo y aprendizaje: Capacidad de los empleados, Capacidad de los sistemas de información, Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**

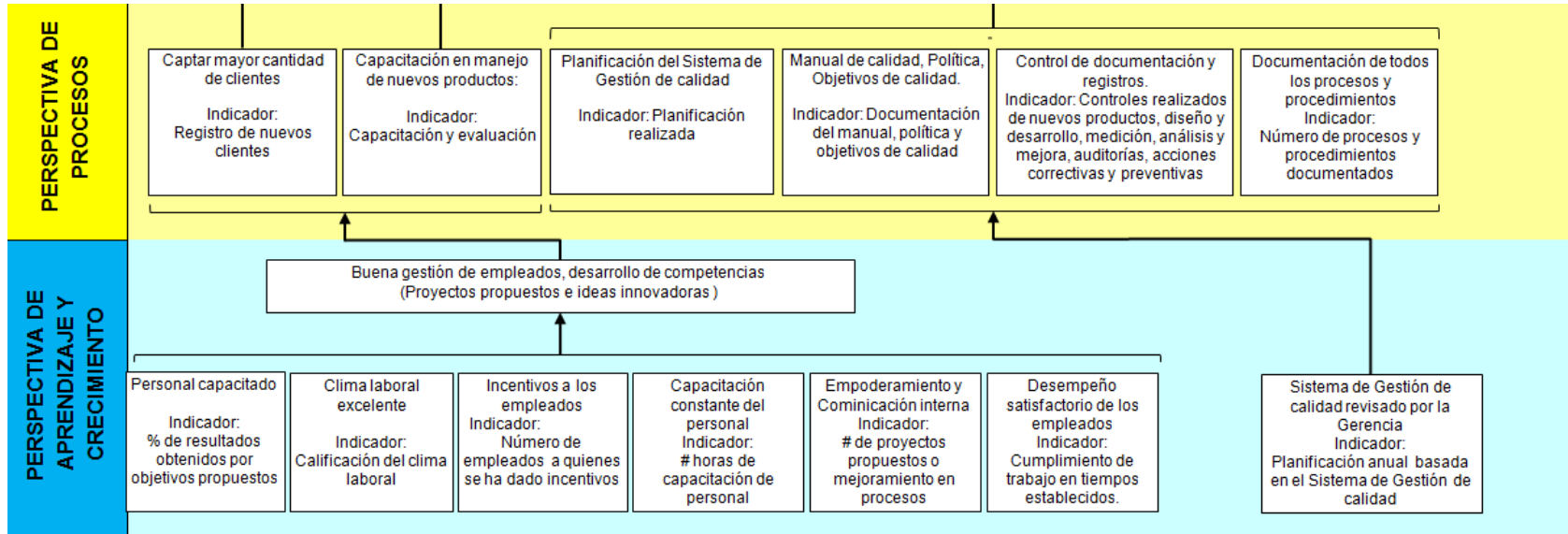
El objetivo principal de ésta perspectiva plantea mejorar la gestión y desarrollo de competencias de la Cooperativa enfocado en la mejora del clima laboral, revisión por la dirección del sistema de gestión de calidad y gestión de riesgos y seguridad.

Con respecto a la mejora del clima laboral, se propone incentivar a los funcionarios a través del empoderamiento de su trabajo, adoptando políticas de comunicación interna tanto verticales como horizontales dentro de la Cooperativa, logrando una satisfacción del 100% respecto a cada uno de los puestos de trabajo.

Adicionalmente se propone, diseñar e implementar un cronograma de capacitación para todos los funcionarios de la cooperativa, mejorando el desenvolvimiento de los funcionarios en sus puestos de trabajo en un 100%.

Todo esto como base para lograr una buena gestión por parte de los empleados de la Cooperativa y el desarrollo de competencias, lo cual afectará directamente a la perspectiva de procesos en cuanto a la captación de clientes y capacitación de personal.

Como apoyo a la revisión por la dirección del sistema de gestión de calidad, se plantea analizar las competencias de los funcionarios para adaptar las funciones de los mismos dentro del sistema de gestión de calidad y de esta forma se encuentren alineados al 100% con sus actividades, siendo esto la base para el cumplimiento de la planificación del sistema de gestión de calidad, manual, política y objetivos de calidad, así como la realización de controles de documentación y registros en la perspectiva de procesos.



**Figura 40. Mapa Estratégico - Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda**

Tabla 38.

**Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMIGO Ltda.**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADOR DE RESULTADOS (FUENTES DE VERIFICACION)</b>	<b>META</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar el ambiente laboral de los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Satisfacción del empleado de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	100%	Incentivar a los funcionarios a través del empoderamiento de su trabajo, adoptando políticas de comunicación interna tanto verticales como horizontales.	Gerencia General Todos los funcionarios de la cooperativa.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitar a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Mejor desenvolvimiento de los funcionarios en sus puestos de trabajo.	100%	Diseñar e implementar un cronograma de capacitación para todos los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO	Gerencia General Todos los funcionarios de la cooperativa
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Analizar las competencias de los funcionarios para adaptar las funciones de los mismos dentro del sistema de gestión de calidad	Funcionarios con actividades relacionadas al funcionamiento del sistema de gestión de calidad	100%	Analizar las competencias de cada uno de los empleados frente al Sistema de Gestión de calidad	Gerencia General Todos los funcionarios de la cooperativa

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

- Actualmente, la Cooperativa al momento posee en promedio un cumplimiento de 2,64 sobre 5 con respecto a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001-2008.
- La satisfacción del cliente obtenido mediante encuestas realizadas a los socios, alcanza una calificación de Muy Buena en un 76.69%.
- La Cooperativa ha tenido un crecimiento importante, sin tomar en cuenta las variables que influyen para la subida o bajada del mismo, sino que únicamente se han creado más productos y servicios con la finalidad de atraer más socios a la Cooperativa sin hacer un estudio de aceptación previo al desarrollo y puesta en marcha de estos productos y servicios.
- Hasta el momento no se ha realizado ningún estudio por parte de la Cooperativa para evaluar la satisfacción de los socios, ni de personal que colabora dentro de la Cooperativa, lo cual hace que el trabajo diario no se encuentre enfocado en las expectativas del socio, ni se haya considerado el ambiente laboral para mejorar la atención al mismo.
- En la Cooperativa no se han definido: política de calidad ni objetivos de calidad, en cuanto a los resultados de las auditorías, no se ha realizado anteriormente, adicionalmente, no se dispone de un procedimiento documentado para acciones correctivas y preventivas y revisión por parte de la dirección lo cual influye para que no se tenga un correcto desarrollo de la Mejora Continua.
- Al momento, la Cooperativa, con el Sistema de Gestión que mantiene, se ha tenido un crecimiento de 44.41% anual de socios, 60% en activos y 68.43% en patrimonio desde su apertura, esto se ha obtenido gracias a la gestión diaria de los funcionarios de la Cooperativa, así como a la publicidad que se ha realizado en los últimos seis años en la ciudad de Loja, sin embargo, no se ha tenido crecimiento a nivel de la Provincia por la falta de realización de estudio de mercado que permita la apertura de nuevas sucursales en los diferentes cantones lo cual traería un mayor crecimiento para la Cooperativa.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., al ser una Cooperativa creada con la finalidad de aportar a la ayuda social, se encuentra comprometida con la demanda de atención de personas, especialmente de escasos recursos económicos.
- Con la finalidad de cumplir con los objetivos para los cuales creó la Cooperativa e incrementar los productos y servicios brindados, se han firmado convenios con diferentes entidades bancarias, entidades recaudadoras de servicios básicos, etc. a diferencia de los competidores.
- De los socios de la Cooperativa, el 27,25% menciona que la atención al cliente es buena, pero, de los resultados obtenidos el 53,93% de los socios opinan que lo que más le disgusta de la Cooperativa es que no los atiendan rápido, por lo cual se tiene una deficiencia interna y se debe trabajar en brindar una atención eficiente y eficaz a todos los socios, sin embargo la entidad si se ha enfocado en ofrecer una variedad de servicios a los socios, con lo cual se tiene una conformidad por parte de estos.
- Se debe tomar en cuenta lo referente a una mayor facilidad en el acceso de créditos respecto de papeleo para disminuir ésta inconformidad existente por parte de los socios. Además, se tiene aceptación en cuanto a las tasas de interés que se cobran por los créditos otorgados, sin embargo, éste porcentaje de aceptación de las tasas de interés, varía únicamente en 1.1% de acuerdo al número de socios que no se encuentran conformes, por lo cual es de importancia enfocarse en este porcentaje de socios.
- El 45,46% de los funcionarios no han sido capacitados lo cual afecta tanto al servicio al cliente como al ambiente laboral que se maneja en la institución.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda realizar la verificación de la Norma Internacional ISO 9001-2008 para cumplimiento de la misma y realizar una auditoría interna dentro de un año para validar el estado de la misma.
- Para incrementar el nivel de satisfacción del cliente se recomienda realizar un seguimiento de los productos ofrecidos y procesos del sistema.
- Se recomienda realizar estudios periódicos de evaluación de satisfacción de los socios, y de personal que colabora dentro de la Cooperativa enfocándose en: atención eficiente y eficaz al cliente, facilidad y tasas de créditos y pólizas de acumulación, e incentivos a los

socios, para lo cual se puede aprovechar las formas de publicidad a las cuales tienen acceso y preferencia los socios.

- Se recomienda adoptar la Política y Objetivos de calidad propuestos en este trabajo, ya que la Política es adecuada a la actividad de la Cooperativa, dando lineamientos específicos a los colaboradores de la misma para apoyar al desarrollo de la institución, bajo una misma directriz y los Objetivos de calidad se enfocan en aumentar la productividad de la misma mediante el incremento de socios, productos en el mercado, además se enfocan en el servicio social el cual es el motivo de creación de la misma además de la mejora tanto interna como externa.
- Se recomienda tomar en cuenta los Riesgos y Problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo Ltda., con el sistema de gestión actual y ejecutar los Planes de acción propuestos para mejorar la gestión de la institución.
- Se recomienda trabajar a nivel de toda la provincia y trabajar en la marca de la Cooperativa para poder expandirse logrando el posicionamiento de marca aprovechando el acceso de los socios a la publicidad.
- Se recomienda realizar un estudio sobre las razones por las cuales la mayoría de los socios no mantiene pólizas de acumulación con la cooperativa y enfocarse en este mercado para incrementar las pólizas de acumulación, además de los socios que si tienen pólizas de acumulación, se debe revisar las razones por las que no se encuentran de acuerdo con las tasas de interés que se pagan por parte de la Cooperativa y la relación que existe entre estos y quienes no poseen pólizas.
- Se recomienda realizar un estudio de incentivos tanto para los socios como para los empleados de la Cooperativa con la finalidad de afianzar la fidelidad con la misma y mejorar el ambiente laboral que se tiene el cual, a pesar de que únicamente el 18,18% de los empleados consideran que no tienen un buen ambiente, es necesario que todos los empleados perciban el mismo como bueno, ya que en el mismo desarrollan sus actividades.
- Implementar el Plan estratégico propuesto para mejorar el desempeño de la Cooperativa, que se encuentra realizado en base al ambiente interno y externo de la organización, y a la vez tomar en cuenta los riesgos que se han identificado para su implementación a tiempo.

- Implementar el Balance Scorecard propuesto como herramienta para el manejo de la estrategia y el vínculo de los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Buniak, L. (s.f.). *Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones Financieras*. Recuperado de [http://www.camelsr.com/portals/0/pdf/specials/doc\\_planificacion\\_estragetica.pdf](http://www.camelsr.com/portals/0/pdf/specials/doc_planificacion_estragetica.pdf)
- Cabeza, G. (2009). *Gestion para PYMES, Que es el Foda y para que sirve?* Recuperado de <http://gfcabeza.com/2009/09/27/que-es-y-para-que-sirve-la-matriz-foda/>
- Censos, I. N. (2013). *Reporte mensual de inflación diciembre 2013*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/IPC/ipc-2013/diciembre-13/Reporte\\_InflacionDiciembre2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/IPC/ipc-2013/diciembre-13/Reporte_InflacionDiciembre2013.pdf)
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Análisis de Riesgos*. Recuperado de [www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf)
- Contreras, E. (2009). *La Planeación Estratégica y los Sistemas de Calidad*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/la-planeacin-estrategica-y-los-sistemas-de-calidad>
- Crediamigo, C. d. (2012). Boletín Informativo – Financiero 2012.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Domínguez, J. (2005). *Diferenciación y ventaja competitiva*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/difeventaja.htm>
- Financoop. (2013). *Memoria 2013: Liderando un país cooperativo*. Recuperado de <http://issuu.com/christianguarcia3/docs/memoriabaja>
- García, C. (2013). *Las empresas y la sociedad*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=fxPSmaQaqQk>
- Garza, F., Fabela, B., & Rivera, L. (2007). *Estrategias y ventajas competitivas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm>
- Guerrero, A. (2014). *La negociación como una habilidad directiva de todo profesional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-negociacion-como-una-habilidad-directiva-de-todo-profesional.htm>
- Guzman, O. (2014). *La Voz de Houston and the Houston Chronicle*. Recuperado de [pyme.lavoztx.com/ques-el-riesgo-empresarial-4339.html](http://pyme.lavoztx.com/ques-el-riesgo-empresarial-4339.html)

- Huamani, P. (2003). *Importancia del Planteamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Alignment*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lefcovich, M. (2006). *El Kaizen y las entidades financieras*. Recuperado de [www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm)
- Ortega, C. d. (2012). Informe de Actividades, Memoria Institucional 2012.
- PH, G. (s.f.). *Balanced Scorecard: Convierta sus estrategias en acciones*. Recuperado de <http://www.grupoph.com/bsc.html>
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Argentina: Editorial Rei Argentina.
- Porter, M. (2010). *¿Que es estrategia?*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcTOM>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina.
- Progreso, C. S. (s.f.). *Semilla del Progreso*. Recuperado de <http://semilladelprogreso.fin.ec/?q=node/3>
- Romera, F. (s.f.). *La evaluación del impacto de la formación en los trabajadores*. Recuperado de <http://www.globaleducationmagazine.com/la-evaluacion-del-impacto-de-la-formacion-en-los-trabajadores/>
- SEPS. (2013). *Boletín Trimestral I: Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Recuperado de [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b)
- Technologies, M. (s.f.). *Gerencia del Cambio*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/tema/gerencia\\_del\\_cambio](http://www.degerencia.com/tema/gerencia_del_cambio)
- Walton, M. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Norma.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Evaluación del sistema de Gestión de Calidad**

	NORMA INTERNACIONAL ISO 9001-2008				OBSERVACIONES
	Escala	1	2	4	
4.1 Requisitos generales	1				No se dispone de Manual de Procesos
4.2.1 Generalidades	1				Documentación faltante en cuanto a procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad
4.2.2 Manual de la calidad	1				No se dispone de Manual de Calidad
4.2.3 Control de los documentos		2			Control faltante de documentos en cuanto a nueva aprobación de documentos luego de la actualización e identificación de cambios y estado de versión vigente
4.2.4 Control de los registros		2			Falta de un procedimiento documentado para definir los controles sobre los registros
5.1 Compromiso de la dirección			4		Falta el establecimiento de la política de calidad y objetivos de calidad
5.2 Enfoque al cliente				5	
5.3 Política de la calidad	1				No se dispone de Política de calidad
5.4.1 Objetivos de la calidad	1				No se han establecido objetivos de calidad
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	1				No se está encargando de esta actividad la alta dirección
5.5.1 Responsabilidad y autoridad				5	
5.5.2 Representante de la dirección		2			El Representante de la dirección, no cumple con las actividades correspondientes, sino la misma Dirección.
5.5.3 Comunicación interna			4		No se ha definido una política interna de comunicación ligada a los objetivos de calidad.
5.6 Revisión por la dirección	1				No se ha definido intervalos para revisión por la dirección, y no se tienen registros de revisiones.

6.1	Provisión de recursos			4		No se tiene mejora la eficacia del sistema de gestión de calidad
6.2	Recursos humanos			4		Falta proporcionar formación al personal, no se tiene evidencia de que el personal tenga conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades.
6.3	Infraestructura				5	
6.4	Ambiente de trabajo				5	
7.1	Planificación de la realización del producto		2			No se tiene documentación de los procesos para realización de un producto.
7.2	Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto				5	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto		2			No se dispone de registros de los resultados de revisiones y acciones originadas.
7.2.3	Comunicación con el cliente				5	
7.3	Diseño y desarrollo					
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de revisión, verificación y validación para cada etapa del diseño y desarrollo.
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los resultados
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los resultados de revisiones
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los resultados de verificación
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los resultados de validación

7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo		2			No se dispone de registros de los cambios del diseño y desarrollo
7.4	Compras	1				No se dispone de información del proceso, información y verificación de compras
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio				5	
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio				5	
7.5.3	Identificación y trazabilidad				5	
7.5.4	Propiedad del cliente				5	
7.5.5	Preservación del producto	1				No hay procedimiento definido para preservación del producto
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	1				No se realiza control de los equipos
8.1	Generalidades	1				No están documentados los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora
8.2.1	Satisfacción del cliente	1				No se tienen registros de cumplimiento.
8.2.2	Auditoría interna	1				Se mantienen los registros de auditorías, sin embargo no se dispone de registros de las acciones tomadas y resultados de verificación
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	1				No se tienen registros de procedimientos en las áreas
8.2.4	Seguimiento y medición del producto				5	
8.3	Control del producto no conforme		2			No se mantienen registros
8.4	Análisis de datos	1				No se hacen estudios de ningún tipo
8.5.1	Mejora continua		2			No se ha determinado la política y objetivos de calidad.
8.5.2	Acción correctiva		2			No se dispone de un procedimiento documentado
8.5.3	Acción preventiva		2			No se dispone de un procedimiento documentado

**Anexo 2: Perspectivas de la Planificación Operativa actual.**

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Dur (días)
ORGANIZACIÓN PROCESOS Y TECNOLOGÍA	Actualizar la normativa interna en función a LOEPS y su reglamento	Actualizar e implementar los manuales y reglamentos en función de las competencias de los órganos de gobierno.	Actualización del reglamento interno	Gerencia General	06/01/2014	05/03/2014	8
			Actualizar el manual de crédito	Gerencia General	10/02/2014	12/03/2014	30
			Diseñar el manual de Captaciones	Gerencia General	22/03/2014	01/05/2014	40
			Manual de cumplimiento	Gerencia General	22/03/2014	01/05/2014	40
			Diseñar el manual de auditoría interna	Gerencia General	22/03/2014	01/05/2014	40
		Desarrollar e implementar manuales de procesos internos (Determinar estándares)	Levantamiento y conceptualización de procesos clave	Jefes de área	01/05/2014	09/08/2014	100
			Aprobación, sensibilización de manual de procesos	Jefes de área	01/04/2014	16/05/2014	45
			Implementación de manuales	Gerencia General	16/05/2014	25/07/2014	70
			Actualización y validación de manual de procesos	Gerencia General	25/07/2014	12/08/2014	18
			Implementar mecanismos eficientes de comunicación interna	Desarrollar la arquitectura y logística para una efectiva comunicación interna	Análisis del nivel de comunicación interna	Sistemas	01/05/2014
	Campaña de sensibilización de la importancia de la comunicación	Sistemas			15/06/2014	30/06/2014	15
	Elaboración propuesta de plan de comunicación interna	Sistemas			30/06/2014	30/07/2014	30
	Implementación del plan de comunicación	Sistemas			30/07/2014	27/11/2014	120
	Evaluación de la eficiencia del plan	Jefe de agencia			27/11/2014	17/12/2014	20
	Mejorar e implementar comunicación tecnológica entre agencias	Evaluación de estructura tecnológica por agencia		Sistemas	01/05/2014	16/05/2014	15
		Informe y desarrollo de plan de mejora		Sistemas	15/05/2014	31/05/2014	15
		Aprobación de plan de mejora		Gerencia General	31/05/2014	30/06/2014	30
		Implementación		Sistemas	30/06/2014	30/07/2014	30
		Evaluación de mejoras		Jefe de agencia	30/07/2014	13/09/2014	45
	Continuidad y contingencias	Sistemas	13/09/2014	30/03/2015	198		

			Evaluación del nivel de vulnerabilidad (3 perspectivas)	Sistemas	01/02/2014	03/03/2014	30
			Informe , sugerencias y plan de acción	Sistemas	03/03/2014	17/04/2014	45
			Resolución de las deficiencias encontradas en función al plan de acción	Gerencia General	17/04/2014	17/05/2014	30
			Implementación del plan	Sistemas	17/05/2014	13/11/2014	180
			Evaluación de vulnerabilidad (Sin aviso previo)	Gerencia General	13/11/2014	03/12/2014	20
			Elaboración y aprobación del código de ética	Gerencia General	01/05/2014	31/05/2014	30
			Elaboración y aprobación manual de buen gobierno corporativo	Gerencia General	31/05/2014	15/07/2014	45
			Desarrollo de plan de contingencia integral	Oficial de Crédito Microcrédito	15/07/2014	13/10/2014	90
			Socialización de plan de contingencia integral	Oficial de Crédito Microcrédito	13/10/2014	28/10/2014	15
			Evaluación (Simulación) plan de contingencia integral	Inversiones	28/10/2014	12/11/2014	15
			Desarrollo de plan de contingencia ante posible corrida de depósitos	Gerencia General	01/04/2014	31/05/2014	60

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Dur (días)
CAPITAL HUMANO	Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores	Elaborar un programa para el desarrollo y profesionalización de los colaboradores	Designar un líder de proceso	Caja	01/01/2014	02/01/2014	1
			Actualizar el manual de funciones por puesto	Caja	15/01/2014	01/03/2014	45
			Actualización de hojas de vida de los funcionarios	RRHH	15/01/2014	30/01/2014	15
			Desarrollar planilla de funcionarios con funciones (Alcances responsabilidades)	Inversiones	30/01/2014	16/03/2014	45
			Evaluación de desempeño - Solicitar necesidades de capacitación en función al cargo	Gerencia General y Comisión Educación	15/03/2014	30/03/2014	15
			Elaboración del plan de capacitación (Por cargos/áreas)	Gerencia General y RRHH	01/02/2014	08/02/2014	7
			Evaluación y aprobación al plan de capacitación	Consejo de Administración	08/02/2014	18/02/2014	10
			Incluir en el plan presupuestario 2014	Contabilidad	01/02/2014	16/02/2014	15
			Ejecución del plan de capacitación	Caja	18/02/2014	06/09/2014	200
			Evaluación continua a la aplicación de la capacitación	Gerencia General y RRHH	16/02/2014	04/09/2014	200
			Seguimiento y control a la ejecución del plan de capacitación	Caja	16/02/2014	04/09/2014	200
			Evaluación de desempeño a los funcionarios semestral	Caja	01/06/2014	16/06/2014	15
		Cumplir con normativa legal (Código de trabajo Art.434 Reglamento de Higiene y seguridad)	Hacer aprobar la normativa legal en relación al Código de Trabajo	Gerencia General	01/03/2014	31/03/2014	30
			Poner en vigencia la normativa	Gerencia General	31/03/2014	26/02/2015	332
		Implementar la unidad de gestión del personal por competencias	Encargar la unidad de Gestión de Personal	Gerencia General	15/01/2014	19/01/2014	4
	Contratar auditoría interna	Gerencia General	01/04/2014	16/04/2014	15		

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Dur (días)
FINANCIERO	Mejorar la productividad y minimizar el riesgo de la cartera	Sanear y mitigar el riesgo de la cartera	Diagnóstico de la calidad de la cartera	Oficial de crédito consumo	01/01/2014	15/02/2014	45
			Capacitación en procesos de crédito y cobranza	Caja	01/01/2014	02/03/2014	60
			Mejorar procesos de análisis de crédito y aprobación	Oficial de crédito consumo	02/03/2014	01/05/2014	60
			Implementar gestiones de cobranza	Jefe de agencia	01/05/2014	27/11/2014	210
			Seguimiento a cartera en trámite judicial	Inversiones	01/05/2014	27/11/2014	210
		Reducir el índice de morosidad	Implementación de castigo de cartera	Contabilidad	01/01/2014	31/01/2014	30
			Mejorar la comunicación entre socios morosos y la COAC	Oficial de crédito consumo	31/01/2014	01/04/2014	60
			Educación en manejo eficiente del crédito	Oficial de crédito consumo	01/05/2014	27/11/2014	210
		Obtener mayor eficiencia operativa (Sobre la cartera)	Implementación de metas por oficial y por agencia / Fijar incentivos	Contabilidad	31/01/2014	02/03/2014	30
			Evaluación continua al cumplimiento de metas	Gerencia General	02/03/2014	27/11/2014	270
			Implementación de conocimientos adquiridos (Evaluación)	Caja	15/08/2014	13/12/2014	120
	Gestionar de forma eficiente la liquidez y minimizar su riesgo	Gestionar fondeo externo	Mejora de la sanidad financiera	Contabilidad	01/01/2014	27/11/2014	330
			Buscar entes de fondeo	Gerencia General	01/01/2014	27/11/2014	330
		Incrementar el volumen de captaciones (En función a metas)	Establecimiento de metas en el área de captación por oficial y agencia	Inversiones	01/01/2014	11/01/2014	10
			Fijación de incentivo (En función de cumplimiento)	Gerencia General	01/01/2014	11/01/2014	10
	Mejorar y mantener la solvencia	Incrementar el número de socios nuevos (Segmentación)	Oferta de incentivos promocionales periódicos	Mercadeo	01/06/2014	01/07/2014	30
			Disminuir porcentajes de deserción de socios	Secretaría	01/05/2014	30/11/2014	213
			Incluir en el manual la política de revisión de central de riesgos y consejo de la judicatura	Oficial de crédito consumo	03/03/2014	08/03/2014	5
			Fidelización y sensibilización (Educación)	Mercadeo	01/04/2014	31/10/2014	213

Perspectiva	Objetivos	Estrategia	Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Dur (días)
MERCADO - PRODUCTOS	Desarrollar e implementar en la COAC, área de mercadeo	Desarrollar una campaña publicitaria continua focalizando misión/visión institucional	Actualización de base de datos	Oficial de crédito consumo	06/01/2014	05/02/2014	30
			Investigación de mercado cliente externo	Oficial de crédito consumo	06/01/2014	06/04/2014	90
			Conceptualizar campaña publicitaria (Insight)	Gerencia General	05/02/2014	07/03/2014	30
			Decisión y elección de propuesta de campaña publicitaria	Jefe de agencia	07/03/2014	06/05/2014	60
			Implementación de campaña publicitaria	Jefe de agencia	06/05/2014	22/11/2014	200
			Evaluación de eficacia de la campaña	Consejo de Vigilancia	22/11/2014	07/12/2014	15
		Implementar herramientas de seguimiento a la satisfacción del cliente interno/externo	Selección de líder en el proceso del desarrollo de las herramientas	Crédito consumo II	06/01/2014	07/01/2014	1
			Investigación de mercado cliente interno	Oficial de crédito consumo	01/04/2014	21/05/2014	50
			Diseño de formatos y estándares para medir el nivel de satisfacción	Crédito consumo II	07/01/2014	21/02/2014	45
			Aplicación primer piloto	Jefe de agencia	21/02/2014	22/04/2014	60
			Implementar las herramientas desarrolladas en una evaluación de forma trimestral	Crédito consumo II	22/04/2014	19/10/2014	180
			Socialización de resultado y desarrollo del plan de acción y mejoras	Crédito consumo II	19/10/2014	04/12/2014	46
			Contar con productos y servicios financieros y no financieros innovadores	Actualizar y validar la base de datos existente en la COAC	Nombrar líder del proceso	Sistemas	06/01/2014
	Generación de reporte de todos los socios y clientes por agencia	Sistemas			07/01/2014	17/01/2014	10
	Evaluar la calidad de la información por agencia	Jefe de agencia			17/01/2014	17/04/2014	90
	Ajustes al sistema para evitar faltantes de información	Sistemas			17/04/2014	27/04/2014	10
	Actualización de base de datos en el sistema	Sistemas			27/04/2014	05/12/2014	222
	Adecuación de base de datos a los procesos internos				27/04/2014	05/12/2014	222
	Desarrollar productos financieros adecuados en función a segmentación de socios	Contratación de un especialista mercadólogo		Gerencia General	01/02/2014	31/03/2014	58
		Desarrollo de productos/servicios		Mercadeo	09/08/2014	07/12/2014	120
		Ejecución del piloto		Mercadeo	07/12/2014	27/12/2014	20

**Anexo 3: Detalle de obtención de la muestra de socios a quienes se aplicará la encuesta.**

Encuestas Tipo 1: Hombres y mujeres socios de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA. De la ciudad de Loja.

En la ciudad de Loja, de acuerdo a información proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito CREDIAMIGO LTDA, a diciembre de 2013 existieron 4272 socios, lo cual representa la población de estudio del presente trabajo, de los cuales se obtuvo una muestra de 356 socios a los cuales se les dirigirá la encuesta.

Los datos para obtener la muestra han sido los siguientes:

Universo: 4272 socios.

Margen de error: 5%

Intervalo de confianza: 95%

$z = 1.96$

$$n = \frac{z^2 \delta^2 N}{e^2(N-1) + z^2 \delta^2} = \frac{1.96^2 (0.5(1-0.5))^2 4272}{0.05^2 4271 + 1.96^2 (0.5(1-0.5))^2} = 356$$