



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Ingeniero en Empresas

TEMA:

“Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016”

Marlon Emiliano Almeida Ayala

Riobamba – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Edgar Segundo Montoya Zúñiga

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Marlon Emiliano Almeida Ayala

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas y el coraje necesario para tener la oportunidad de demostrarme hasta donde puedo llegar.

A mí, por mi esfuerzo y sacrificio, por no dejarme caer, cuando todo parecía perdido y seguir adelante buscando el siempre el éxito.

A mis padres por su ejemplo, por la aceptación incondicional, el apoyo moral, material y económico que me han proporcionado durante todo estos años.

A mis familiares, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos.

Marlon Emiliano Almeida Ayala

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas y enseñarme que nada es fácil de conseguir, que con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis temores, obligándome a caminar cuando estaba caído y ser cada vez mejor.

A mi madre, que me regalo todo su amor, ternura y comprensión, por vivir conmigo lágrimas y alegrías, por apoyarme y haber permanecido conmigo “muchas gracias Carmen, para ti mi profundo amor y gratitud”.

A mi padre, por sembrar en mí la valentía de seguir adelante, y no dejarme derrotar cuando me den la espalda, por extenderme tu mano y permitir convertirme en lo que soy ahora.

Al Ing. Raúl Ramírez y al Dr. Edgar Montoya quienes supieron brindarme sus conocimientos, y apoyo en la realización de este trabajo, a más de toda la paciencia y comprensión dada para la realización de este logro.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., que me abrió sus puertas y me permitió poder desarrollar el presente trabajo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme las herramientas, los conocimientos necesarios y enseñarme a buscar y alcanzar el éxito

Si te vieres rodeado de mucha gente ignorante, no te envanezcas por lo que sabes, más bien mira a los que te superan en conocimientos y verás que aún no eres lo que te imaginas ser; y estas por debajo de muchos.–Mahoma

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice general.....	VI
Índice de cuadros.....	X
Índice de gráficos.....	XIII
Índice de figuras.....	XIV
Índice de anexos.....	XIV
Introducción	XV
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO	1
1.1 Antecedentes históricos.....	1
1.2 Giro del negocio.....	4
1.2.1 Cartera de servicios de la cooperativa.....	4
1.2.2 Personal de la cooperativa.....	10
1.3 Cultura organizacional.....	12
1.4 Determinación del problema.....	13
1.5 Objetivos.....	17
1.5.1 Objetivo general.....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
1.6 Marco conceptual.....	17
CAPÍTULO II	21
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL COOP. CHIMBORAZO	21
2.1 Análisis externo.....	21
2.1.1 Macro ambiente.....	21
2.1.1.1 Factor económico.....	21
2.1.1.2 Factor político.....	33
2.1.1.3 Factor legal.....	35

2.1.1.4 Factor tecnológico.....	36
2.1.2 Micro ambiente.....	38
2.1.2.1 Proveedores.....	38
2.1.2.2 Clientes.....	41
2.1.2.3 Competencia.....	42
2.1.2.4 Organismos de control.....	56
2.1.2.5 Análisis de matrices.....	61
2.2 Análisis interno.....	63
2.2.1 Capacidad administrativa.....	63
2.2.1.1 Planeación.....	63
2.2.1.2 Organización.....	64
2.2.1.3 Dirección.....	66
2.2.1.4 Control.....	67
2.2.2 Capacidad financiera.....	67
2.2.3 Capacidad tecnológica.....	69
2.2.4 Capacidad talento humano.....	69
2.2.5 Matriz de vulnerabilidad.....	74
2.3 Análisis FODA.....	76
2.3.1 Síntesis.....	76
2.3.1.1 Matriz de potencialidad.....	76
2.3.1.2 Matriz de vulnerabilidad.....	77
CAPÍTULO III	80
3. PROPUESTA: Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016	80
3.1 Definición del negocio.....	80
3.2 Filosofía corporativa.....	81
3.2.1 Principios.....	81
3.2.1.1 Matriz axiológica.....	82
3.2.2 Valores.....	83
3.2.3 Políticas.....	85
3.2.4 Misión.....	85

3.2.4.1 Misión anterior.....	86
3.2.4.2 Misión propuesta.....	86
3.2.5 Visión.....	87
3.2.5.1 Visión anterior.....	87
3.2.5.2 Visión propuesta.....	88
3.2.6 Manual de funciones.....	88
3.3 Estrategias.....	101
3.3.1 Estrategia corporativa.....	101
3.3.2 Estrategia de valor mediante comparación de oportunidades y.....	103
amenazas	
3.3.3 Estrategia de valor mediante comparación de fortalezas y debilidades..	104
de la cadena de valor	
3.3.4 Perspectivas.....	105
3.4 Objetivos.....	109
3.4.1 Objetivos corporativos.....	109
3.4.2 Objetivos estratégicos.....	109
3.5 Mapa estratégico.....	111
3.6 Definición del tablero de control.....	114
3.6.1 Mapa estratégico enfocado a un cuadro de mando integral.....	115
3.7 Indicadores clave de desempeño KPI'S.....	116
3.7.1 Características de los KPI'S.....	117
3.7.1.1 Cálculo.....	117
3.7.1.2 Aplicaciones.....	117
3.7.1.3 Pasos.....	117
3.7.1.4 Importancia.....	118
3.8 Definición de las medidas, metas y medios.....	118
3.9 Tipos de medida o indicadores de gestión.....	118
3.10 Priorización de las iniciativas.....	120
3.11 Elaboración y programación de perfiles.....	123
3.12 Desarrollo de proyectos.....	137
3.12.1 Proyecto No-1.....	137
3.12.2 Proyecto No-2.....	141

3.12.3 Proyecto No-3.....	147
3.13 Elaboración de los flujos de efectivo.....	164
3.14 Análisis de la incidencia de los proyectos en los flujos de efectivo.....	170
3.14.1 Análisis de incidencia en ingresos.....	171
3.14.2 Análisis de incidencia en egresos.....	172
3.15 Cálculo financiero de los proyectos estratégicos.....	173
3.15.1 Valor actual neto (VAN).....	173
3.15.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	174
3.15.3 Relación beneficio costo (RBC).....	175
CAPÍTULO IV	176
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
4.1 Conclusiones.....	176
4.2 Recomendaciones.....	177
RESUMEN.....	178
ABSTRACT.....	179
BIBLIOGRAFÍA.....	180
ANEXOS.....	182

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Título	Pág.
1	Aporte de capital de socios fundadores	2
2	Costos varios	5
3	Microcrédito	7
4	Tasas de interés en depósitos a plazo fijo	8
5	Distribución del personal	10
6	Distribución del personal por agencia	10
7	Horario de atención	11
8	Producto interno bruto	25
9	Inflación anual	27
10	Tasa de interés activa	29
11	Tasa de interés pasiva	30
12	Comparación de tasas de interés (Diciembre 2010)	32
13	Compras proveedor – Año 2010	38
14	Socios Cooperativa Chimborazo	41
15	Tasa de interés en ahorro y crédito de la competencia	53
16	Matriz de impacto externo “COAC Chimborazo”	62
17	Listado del personal que labora en la cooperativa	70
18	Matriz de potencialidad	73
19	Matriz de vulnerabilidad	75
20	Matriz síntesis	79
21	Matriz axiológica de principios	82
22	Matriz axiológica de valores	83
23	Estrategia enfocada a clientes	103
24	Estrategia enfocada a socios fundadores	103
25	Estrategias enfocadas a potencializar las oportunidades	104
26	Estrategias enfocadas a potencializar las amenazas	104
27	Estrategias enfocadas a potencializar las fortalezas	105
28	Estrategias enfocadas a potencializar las debilidades	105
29	Estrategias por perspectivas	107
30	Resumen de estrategias	108

31	Resumen de objetivos estratégicos	110
32	Matriz de priorización	122
33	Resumen de iniciativas estratégicas	123
34	PROYECTO Nº 1 Implementar un plan de publicidad	124
35	PROYECTO Nº 2 Mejorar la gestión de cobro	125
36	PROYECTO Nº 3 Determinar el grado de satisfacción de socios	126
37	PROYECTO Nº 4 Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	127
38	PROYECTO Nº 5 Desarrollar un mejoramiento de procesos	128
39	PROYECTO Nº 6 Implementar un control de despacho de crédito	129
40	PROYECTO Nº 7 Plan de concientización a socios fundadores	130
41	PROYECTO Nº 8 Plan de control e incentivos de socios estratégicos	131
42	PROYECTO Nº 9 Plan de control de tasas de interés con relación a la competencia	132
43	PROYECTO Nº 10 Elaboración de un plan de capacitación anual	133
44	PROYECTO Nº 11 Difusión de la cultura organizacional	134
45	PROYECTO Nº 12 Implementar un sistema de control del desempeño	135
46	PROYECTO Nº 13 Elaborar un plan de motivación	136
47	Sondeo de precios de publicidad	137
48	Precio de las cuñas por radio	138
49	Precio de los diseños de páginas WEB	139
50	Tabla de precios de los diferentes tipos de publicidad	140
51	Crédito vigente por agencias, clasificación por tipo de crédito	144
52	Atención que brinda la cooperativa	154
53	Los servicios satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento	155
54	Otros beneficios de la cooperativa	156
55	Horario de atención	157
56	Accesibilidad de las agencias de la cooperativa	158
57	Tiempo de espera	159
58	Costos de la institución	160
59	Nivel de confianza	161
60	Servicios de otras instituciones relacionadas a la cooperativa	162

61	Recomendación de la cooperativa a otra persona	163
62	Presupuesto de los proyectos estratégicos	164
63	Distribución anual de los proyectos estratégicos	165
64	Parámetros de ponderación	165
65	Incidencia de los proyectos en la “COAC Chimborazo”	166
66	Flujo de efectivo “COAC Chimborazo” sin la aplicación de proyectos	167
67	Flujo de efectivo “COAC Chimborazo” con la aplicación de proyectos	169
68	Incidencia de los proyectos en ingresos en dólares y en porcentaje	171
69	Incidencia de los proyectos en egresos en dólares y en porcentaje	172
70	Beneficio neto de la aplicación de los proyectos con incrementales	173
71	Cálculo del valor actual Neto (VAN)	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título	Pág.
1	Tasa de desempleo	23
2	Variación del PIB (millones USD corrientes)	25
3	Tasa de variación anual PIB (USD 2000)	26
4	Inflación anual	28
5	Tasa de interés activa	30
6	Tasa de interés pasiva	31
7	Compras proveedor	40
8	Socios por sector – porcentajes	42
9	Tasa de interés en ahorros de cada cooperativa	54
10	Tasa de interés en créditos de cada cooperativa	55
11	Crédito vigente por agencias	143
12	Atención que brinda la cooperativa	154
13	Los Servicios satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento	155
14	Otros beneficios de la cooperativa	156
15	Horario de atención	157
16	Accesibilidad de las agencias de la cooperativa	158
17	Tiempo de espera	159
18	Costos de la institución	160
19	Nivel de confianza	161
20	Servicios de otras instituciones relacionadas a la cooperativa	162
21	Recomendación de la cooperativa a otra persona	163
22	Incidencia de los proyectos en ingresos en dólares	171
23	Incidencia de los proyectos en egresos en dólares	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Pág.
1	Organigrama funcional “COAC Chimborazo”	11
2	Estructura organizacional actual	65
3	Principios de la “COAC Chimborazo”	83
4	Valores de la “COAC Chimborazo”	84
5	Partes interesadas de una organización	102
6	Estrategia de la “COAC Chimborazo”	102
7	Objetivo de la “COAC Chimborazo”	109
8	Proceso de la creación de valor	112
9	Mapa estratégico “COAC Chimborazo”	113
10	Gestión a través del cuadro de mando integral	114
11	Tipos de métricas de performance	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Título	Pág.
1	Caja comunitaria Año 2005 – 2006	182
2	Primera oficina de la COAC “Chimborazo” Ltda. Año 2007	182
3	Oficina actual de la COAC “Chimborazo” Ltda., agencia Riobamba Junio 2011	183
4	Agencia Cajabamba Julio 2011	183
5	Encuesta de satisfacción “COAC Chimborazo”	184
6	Estado de resultados “COAC Chimborazo”	185

INTRODUCCIÓN

“Chimborazo Ltda.” es una cooperativa dedicada a otorgar servicios de ahorro, inversión y crédito; dentro de los cuales se ofertan productos como: ahorro a la vista, ahorro mi chimboracito, ahorro diario, inversiones a plazo fijo, y microcrédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo Ltda.” inició sus actividades en la Parroquia Gatazo Grande, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, y debido a su gran demanda se han creado sucursales en puntos estratégicos como: Riobamba, Cajabamba y próximamente en la Ciudad de Guayaquil.

La administración actual no tiene un plan a largo plazo, las actividades se realizan de acuerdo a las necesidades diarias, lo que acarrea dificultades en la coordinación y en ocasiones afecta a la satisfacción del cliente interno por falta de comunicación y de responsables.

La planeación estratégica es una alternativa de solución a este problema, comprende el direccionamiento estratégico, análisis situacional de la empresa, estudio de mercado, formulación de objetivos y estrategias, establecimiento de un plan de acción con el cual se guían las actividades, se controla procesos y se designan responsables para cumplir la misión de la empresa. El direccionamiento estratégico establece los principios y valores, la visión, y la misión o razón de ser de la empresa. El análisis situacional, indica la posición de la empresa en el macroambiente y en el microambiente; define, valora, y prioriza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA). El estudio de mercado, segmenta e investiga el mercado mediante encuestas a clientes actuales y potenciales, analiza la competencia, establece el mercado meta y posiciona a la empresa en ese mercado. Se analiza la información obtenida y se definen los objetivos y estrategias de la empresa, los cuales sirven para establecer el plan operativo.

La tesis cuenta con 4 ítems y estos son:

El primero se enfoca a las generalidades que cuenta con: antecedentes, giro del negocio, cartera de servicios, personal, cultura organizacional, determinación del problema, objetivos, marco conceptual. En este apartado se profundiza en el conocimiento de la cooperativa, donde y cuando se inició, socios, servicios que ofrece, personal, misión, visión, políticas, valores y determinación del problema.

El segundo se enfoca al diagnóstico que cuenta con: análisis externo, análisis interno y análisis foda. En este apartado se profundiza en conocer la situación actual de la cooperativa, macro ambiente, micro ambiente, capacidad administrativa, financiera, tecnológica, talento humano, matriz de potencialidad y vulnerabilidad.

El tercero se enfoca a la propuesta que cuenta con: definición del negocio, filosofía, estrategias, objetivos, mapa estratégico, tablero de control, kpi's, priorización iniciativas, desarrollo proyectos, flujos de efectivo, cálculo financiero de los proyectos.

El cuarto se enfoca a las conclusiones y recomendaciones. En este apartado se va a desarrollar conclusiones en relación a como se encontró a la cooperativa y de esto, dar las respectivas medidas correctivas a través de las recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Debido a la necesidad económica, su ubicación geográfica y a lo complicado que era para la clase agrícola acceder con facilidad a los créditos con plazos cómodos e intereses bajos otorgados por parte de las instituciones financieras grandes y las innumerables trabas que ponían al momento de solicitar un crédito, es que un grupo de 17 jóvenes, propone la creación de una caja de ahorro y crédito con la finalidad de dar crédito a los socios y dinamizar la producción interna, en la Comunidad de Gatazo Grande (Panamericana Sur) creándose de tal manera una caja comunitaria en el año 2005 – 2006.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., nace en la Comunidad de Gatazo Grande el 3 de diciembre del 2007.

Para incrementar la producción, ahorrar tiempo, brindar seguridad financiera y facilitar el comercio entre los socios de las Parroquias de Licán, Chambo, entre otras; se crea la agencia en Riobamba.

En la Ciudad de Riobamba, sus primeras actividades iniciaron en la oficina ubicada en la calle Chile y Juan Lavalle.

En la actualidad se encuentra ya en su propio edificio, ubicado en la calle Olmedo y Juan Montalvo, a pocos pasos de la tradicional estación ferroviaria.

En el mes de Julio del año 2011 se creó la agencia en la Parroquia de Cajabamba debido a la creciente demanda.

La cooperativa para la conformación de la misma inicia con 17 socios fundadores quienes apoyaron y aportaron económicamente para la realización de los trámites, pidiendo la colaboración al Lcdo. Fernando Ashqui para la organización y legalización de la organización.

La entidad se formó con el aporte de capital de diez mil dólares americanos por parte de los 17 socios fundadores:

Cuadro Nº 1: Aporte de Capital de Socios Fundadores

No.	Socios Fundadores	Aporte (Dólares)
1	Fernando Ashqui	\$ 10,000.00
2	Marco Chucho	\$ 10,000.00
3	Fabian Chucho	\$ 10,000.00
4	José Cruz	\$ 10,000.00
5	Gladys Ashqui	\$ 10,000.00
6	Manuel Chucho	\$ 10,000.00
7	Manuel Cruz	\$ 10,000.00
8	Alfonso Ashqui	\$ 10,000.00
9	María Cruz	\$ 10,000.00
10	Estefa Morocho	\$ 10,000.00
11	Angel Ashqui	\$ 10,000.00
12	Clemencia Ashqui	\$ 10,000.00
13	Alonso Chucho	\$ 10,000.00
14	Victor Chucho	\$ 10,000.00
15	Gloria Cuvi	\$ 10,000.00
16	Sandra Cuvi	\$ 10,000.00
17	Marco Llangari	\$ 10,000.00
TOTAL DE APORTES:		\$ 170,000.00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo Ltda."

Realizado por: Marlon Almeida

El 19 de Junio de 1991 se realiza la primera sesión para discutir y aprobar los estatutos y el 3 de Diciembre del 2007 mediante acuerdo ministerial Nro. 0009DPMIESCH-PC la cooperativa obtiene la personería jurídica con el cual empieza el gran reto para sus socios, con el fin de brindar el apoyo a la clase agrícola y a todas aquellas personas que tengan relación directa e indirecta con el compañero agricultor.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., atiende a sus clientes con la atención y amabilidad que les caracteriza a todos y a cada uno de quienes conforman esta entidad lo cual le ha permitido irse consolidando en una de las instituciones financieras más confiables para sus clientes, promoviendo el desarrollo socio económico de sus asociados, el sector agrícola, de toda la Comunidad de Gatazo Grande, parte del Cantón Riobamba y Cajabamba, mediante la prestación de servicios financieros y complementarios, destinados al comercio, pequeña industria y producción, dentro del marco legal permitido para las cooperativas de ahorro y crédito, propiciando la ayuda comunitaria, como uno de los principios del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera.

A la presente fecha la cooperativa cuenta con 6,104 socios de los cuales el 0.12% representa personas jurídicas y la diferencia son socios y personas naturales, contando con un capital de:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHIMBORAZO" LTDA.

ESTADO DE SUPERÁVIT

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PATRIMONIO		
		Valor en (Dólares)
CAPITAL SOCIAL		32580,63
Aportes de socios	<u>32580,63</u>	
RESERVAS		
Reserva legal		
Fondos de educación		
Fondos de previsión y asistencia social		
Revalorización del patrimonio		
APORTES PATRIMONIALES		
Donaciones		
Para futura capitalización		
RESULTADOS		
Utilidad o excedentes acumulados	710,96	
Pérdida del ejercicio 2007	(1575,30)	
Excedente del ejercicio / Pérdida del ejercicio 2010	<u>234,24</u>	(630,10)
TOTAL PATRIMONIO:		\$ 31950,53

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La cooperativa tiene entre sus fines dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, siendo unos de los pilares más fundamentales brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, muy pocos de ellos poseen garantías tradicionales, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.

1.2.1 CARTERA DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

▪ Ahorros

Consiste en invitar a todas las personas naturales o jurídicas a que realicen sus movimientos económicos en la cooperativa, en donde su dinero estará seguro y a la vez ganando sus intereses del 8% anual, caracterizado con una transparencia de calidad.

1. Ahorro a la vista:

Son todos los depósitos en moneda local que el socio puede hacerlo en cualquier tiempo y retirar cualquier momento a través de su cuenta de ahorros; están orientados a personas naturales y jurídicas.

a) Apertura de la cuenta con 3 dólares para ahorros.

b) Apertura de la cuenta para ahorro y crédito con un valor de 20 dólares: 10 dólares para certificados de aportación y 10 dólares para ahorros.

2. Ahorro diario:

Está dirigido a todo tipo de persona natural con una actividad económica (microempresario) o bajo dependencia laboral, que quiera hacer rendir su dinero ahorrando de forma diaria.

- a) Monto de apertura de \$20.00
- b) El ahorro deberá ser sistemático con facilidad de captación a domicilio.
- c) El plazo de duración del contrato es fijado por el socio de acuerdo a la necesidad que tenga por hacer rendir su dinero.

3. Ahorro mi chimboracito:

Es una cuenta que está diseñada para niños y jóvenes menores a los 18 años de edad que tengan el deseo de ahorrar con el apoyo de sus padres, más familiares u otros vinculados.

- a) Monto de apertura 1 dólar
- b) Puede ahorrar desde 1 dólar en adelante

Cuadro Nº 2: Costos Varios

Descripción	Costo
Cierre de cuenta	\$ 0,00
Cambio de libreta y estuche	\$ 2,00
Emisión estado de cuenta	\$ 0,00
Impresión nueva tabla amortización	\$ 0,00
Mantenimiento de cuenta	\$ 0,50
Emisión de certificados personales	\$ 0,00

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

▪ Créditos

Financiamiento de microcréditos en donde el primer crédito es un monto de \$ 500.00; el segundo crédito con un monto de \$ 1000.00; el tercer crédito con un monto de \$ 1500.00 y así sucesivamente hasta el monto de \$ 5000.00; tomando en cuenta la eficiencia de los créditos anteriores.

Para los cuales los socios deben cumplir los parámetros de crédito mencionados a continuación.

- Ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.
- Cumplir todos los requisitos establecidos.
- Manejar y mantener saldos promedios.
- No estar catalogado en la central de riesgo (creditreport).

Cartera de Microcrédito: Es el crédito concedido a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Cuadro Nº 3: Microcrédito

MICROCRÉDITO											
Nombre del producto	Monto			Plazo en meses			Forma de pago	Seguros	Tipo de garantía	Encaje	Desembolso
	Consideración	Min.	Max.	Consideración	Min.	Max.					
Productivo	Microempresarios con negocios y actividades agropecuarias.	\$500	\$500	Depende de los ingresos mensuales y capacidad de pago considerando hasta 70% de los ingresos.	1	6	Mensual o irregular. Con o sin recaudación.	0,5% Desgravamen	Ver Art. 12 del Reglamento de crédito.	10x1	48 horas después de la Inspección

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

- **Inversiones**

- Depósitos a plazo fijo. Está diseñada para todo tipo de socios, que al mismo tiempo que invierten en forma segura, obtienen una alta rentabilidad y eficiencia en sus recursos.

Con las inversiones a plazo fijo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo, ofrece el sistema de renegociación; el cual consiste en la fijación de una tasa de interés superior a lo establecido de acuerdo al monto de capital, con una transparencia de efectividad en sus inversiones.

Cuadro № 4: Tasas de Interés en Depósitos a Plazo Fijo

Montos		Días y porcentajes				
Desde	Hasta	De 30 a 60	De 61 a 90	De 91 a 180	De 181 a 360	De 361 o más
500,00	1000,00	7,00%	7,50%	8,00%	8,50%	8,80%
1001,00	2000,00	7,50%	8,10%	8,70%	9,00%	9,50%
2001,00	3000,00	8,20%	8,80%	9,00%	9,50%	10,00%
3001,00	5000,00	8,90%	9,50%	10,20%	10,50%	11,00%
5001,00	En adelante	9,50%	10,00%	10,80%	11,40%	12,00%

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

- **Transferencias:**

- Envío y recepción de dinero. La cooperativa se encuentra en gestiones de cooperación con entidades prestigiosas como Delgado Travel y Banco del Austro en lo que respecta a recepción y envío de dinero desde y hacia el exterior en cuestión de minutos.

▪ **Pago de servicios básicos:**

- Pago de luz eléctrica. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo en convenio con la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., brinda la posibilidad de pagar el consumo de luz en cada una de nuestras oficinas, el cual puede ser en efectivo o por débito a la cuenta de ahorros de nuestro cliente.

- Pago de planillas de consumo de agua potable y teléfono mediante débito automático de la cuenta.

▪ **Otros servicios:**

- Pago del bono de desarrollo humano. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., en convenio con el Ministerio de Bienestar Social del Ecuador; brindan el servicio de pago del bono de desarrollo humano con el fin de servir mejor a la comunidad.

- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito. El SOAT es un seguro para víctimas de accidentes de tránsito, en el cual la cooperativa se encuentra realizando los trámites respectivos para el pago del mismo.

- Servicio puerta a puerta. Recaudación de ahorros y pagos de obligaciones a domicilio, en el lugar de trabajo o negocio de los fondos destinados para cualquier tipo de producto que ofrece la entidad, dando fácil acceso al ahorro si no dispone del tiempo para acercarse a cualquiera de las oficinas de la cooperativa.

1.2.2 PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Tiempo Completo : 16 empleados

Cuadro Nº 5: Distribución del Personal

Agencia	Nº Empleados
RIOBAMBA	9
CAJABAMBA	4
GATAZO	3
TOTAL	16

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

Cuadro Nº 6: Distribución del Personal por Agencia

Agencia	Nombre del Empleado	Cargo
RIOBAMBA	Fabián Chucho	Gerente
	José Cruz	Jefe Agencia
	Fanny Llangari	Secretaria
	Luis Macas	Contador
	Marco Chucho	Auxiliar Conta.
	René Ushca	Créditos
	Lorenzo Cuvi	Recaudador
	Rodrigo Morocho	Recaudador
	Paulina Alulema	Cajera
CAJABAMBA	Patricio Aguilar	Jefe Agencia
	Magdalena Pucha	Créditos
	Elias Pilamunga	Recaudador
	María Luz Tigre	Cajera
GATAZO	Rolando Paguai	Recaudador
	Gloria Cuvi	Créditos

	Inés Ashqui	Cajera
--	-------------	--------

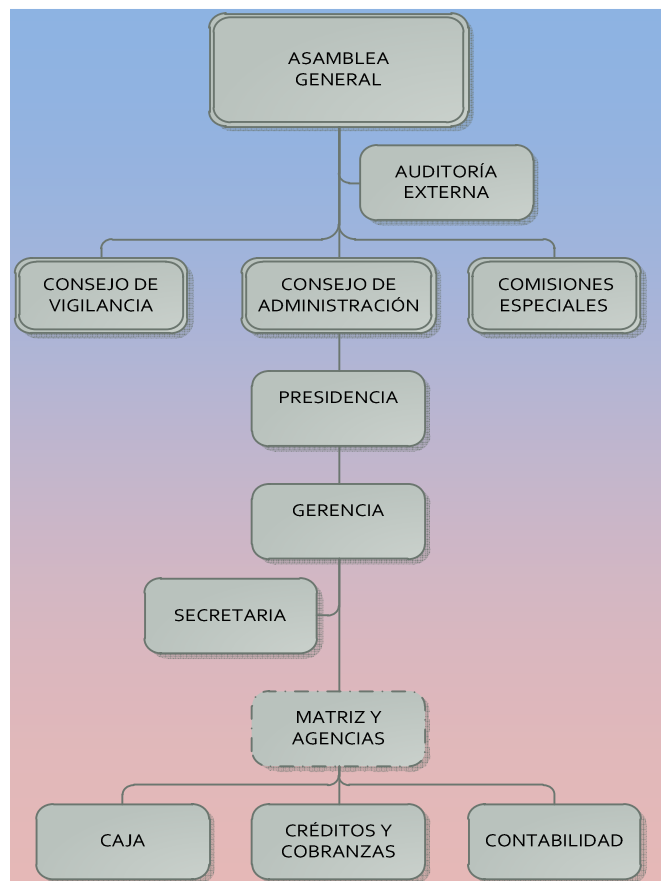
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
 Realizado por: Marlon Almeida

Cuadro Nº 7: Horario de Atención

COAC	Lunes a Viernes	Sábado	Domingo
RIOBAMBA	8:00 A 17:30	8:00 A 14:00	
CAJABAMBA	8:00 A 17:30	8:00 A 14:00	8:00 A 14:00
GATAZO	8:00 A 17:30	8:00 A 14:00	

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
 Realizado por: Marlon Almeida

Figura Nº 1: Organigrama Funcional "COAC Chimborazo"



Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
 Realizado por: Marlon Almeida

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

MISIÓN.

Brindar productos y servicios financieros competitivos de calidad, impulsando el desarrollo económico de todos los socios, con un equipo humano calificado, protegiendo el capital y contribuyendo al desarrollo sostenible de las actividades productivas de la población.

VISIÓN.

Constituirse como una institución de reconocido prestigio, competitiva, y modelo en la prestación de servicios financieros, con gestión organizacional de calidad y contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de la sociedad, alineados a una cultura de mejora continua e innovación.

OBJETIVOS.

1. Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros.
2. Fomentar el ahorro en la comunidad y el desarrollo local.
3. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras.

POLÍTICAS.

Algunas de las políticas planteadas para la COAC Chimborazo son las siguientes:

1. Trabajar bajo un sistema de mejoramiento continuo.
2. Realizar todo trabajo con excelencia.
3. Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la cooperativa.

VALORES CORPORATIVOS.

1. Confianza
2. Seguridad
3. Agilidad
4. Responsabilidad
5. Compromiso

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa Chimborazo Ltda. en sus 4 años de vida institucional ha tenido problemas en su historia, los cuales los ha superado, pero en la actualidad se encuentra con uno de los problemas más significativos, el cual se debe a la crisis financiera que se está atravesando a nivel mundial, y específicamente en EEUU, esto ha ocasionado que la gente tenga desconfianza en las entidades financieras del Ecuador, por ese motivo los socios han tomado la decisión de cerrar sus cuentas y los inversionistas retiran sus fondos, teniendo que cubrir grandes cantidades en poco tiempo, esto provoca falta de liquidez y no se da paso a despachar los créditos que es el negocio de la cooperativa.

Con la crisis que se atraviesa a nivel mundial, que afecta directamente a la cooperativa, impidiendo que desarrolle sus funciones con normalidad, se vive momentos de tensión y angustia dentro de la institución, a más de que los socios no han hecho esperar sus quejas y comentarios sobre las situaciones vividas dentro de la misma.

Otro de los inconvenientes que se denota es la falta de apoyo que existe entre los comités hacia la gerencia, debido a que estos, en las reuniones que mantienen no ayudan a la toma de decisiones o contingentes para superar los

inconvenientes que atraviesa la cooperativa, se limitan a revisar los informes y emitir comentarios sean estos buenos o malos.

ADMINISTRACIÓN

A pesar de existir consejos de administración y vigilancia estos se reúnen cada cierto tiempo a revisar cómo va la cooperativa y cuando ésta atraviesa problemas no ayudan a tomar decisiones o con aportaciones para resolver inconvenientes. Por lo cual es gerencia quien tiene que resolver la mayoría de los problemas que se presentan inclusive las necesidades de financiamiento.

El personal que labora en la cooperativa, se encuentra desmotivado debido a los problemas que está atravesando, a más como la institución es pequeña por lo que los empleados tienen contacto directo con los socios y reciben sus reclamos.

Entre las agencias se denota una falta de compañerismo y apoyo que debería de tener el personal.

La cooperativa tiene un comité de administración y otro de vigilancia, estos se encargan del control de la dirección de la misma, pero entre estos no existe una buena relación que les permita trabajar en conjunto, sino que cada uno realiza sus actividades por separado. Otra de las dificultades que tienen los comités, es el que no haya una persona con conocimientos con temas relacionados con administración de cooperativas, lo cual les dificulta la toma de decisiones.

POLÍTICO LEGAL

Uno de los problemas más notable de este departamento es el no tener un módulo en el sistema informático, el cual facilite pasar los créditos morosos a ese departamento y el no poder tener las liquidaciones de créditos, lo cual le hace depender de contabilidad o créditos para tener esta información.

En la parte de los créditos que se debían haber demandado se encuentran en conversaciones para llegar a acuerdos de pago, pero ciertos deudores no han cumplido con los pagos, esto ocasionado que el nivel de mora se aumente.

CONTABILIDAD

La cooperativa en el paso del tiempo ha incrementado el nivel de captaciones, por lo que igualmente la contabilidad sea más tardía debido a que ésta se realizaba a mano por no tener un paquete informático. Contabilidad cuenta con una base de datos en el programa excel, siendo un obstáculo para la entrega de balances al SRI, comités, gerencia; por ello no se han realizado a tiempo. A esto se ha sumado el no tener las agencias en red, lo cual complica tener la información a mano, ya que tienen que pedir que los documentos se envíen vía transporte, para poder realizar los respectivos registros.

CRÉDITOS

El control de cartera de todas las agencias se lleva en cada una de las agencias, pero él no posee todas las agencias en red, dificulta el control de esa cartera, para tener la información se llama para saber los índices de morosidad que existe y la recuperación.

Existe un elevado número de días de mora en cartera extrajudicial, porque se negociaba formas de pago o abonos, antes de que los créditos pasen a judicial, los pagos no cubrían la deuda total por lo que los créditos seguían atrasados y en algunos casos los deudores no cumplieron, aumentando el nivel de morosidad.

Como no se cuenta con un sistema computarizado es complicando poder ubicar a los socios que mantienen deudas vencidas y en algunos casos la información no es actualizada.

De acuerdo a las políticas de crédito los encajes deben permanecer un tiempo de espera, que varía dependiendo del monto de crédito. Que acorde a la opinión de los socios en relación a otras cooperativas y a las necesidades de las personas en algunos montos es demasiado tiempo de espera.

Por la salida de dinero que se mantiene actualmente por los cierres de cuentas e inversiones y el no saber que otra salida de inversión se presentara, no se pueden despachar los créditos.

AMBIENTE

La parte organizacional de la cooperativa en lo que se refiera a infraestructura la problemática es debido a que los departamentos de la misma no están todos en un mismo sitio, en la agencia Riobamba funciona el departamento judicial, gerencia, crédito y cobranzas, mientras que contabilidad se encuentra a una cuadra de la cooperativa, lo cual dificulta el cruce de información necesaria y a tiempo.

SISTEMAS

El aspecto principal en esta área es la falta de un sistema que pueda conectar todos los departamentos a una interna o intranet, la cual es muy necesaria hoy en día para desarrollar las actividades de forma eficiente y en un menor tiempo que realizando una actividad a mano.

Es necesario la implementación de un paquete contable para poder desarrollar las actividades contables de forma inmediata y no desperdiciando tiempo en realizar las transacciones a mano que son factibles a errores.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar una planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba, que le permitan a la institución lograr una gestión eficiente y un desarrollo sostenido y controlado para competir en el sistema financiero.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa Chimborazo, aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en que se encuentra la institución frente a las demás cooperativas.
2. Diseñar un modelo de gestión estratégica, que permita establecer los lineamientos, y objetivos adecuados para que la organización enrumbe su camino hacia el futuro.
3. Elaborar el balanced score card, para facilitar el seguimiento y control de las metas y objetivos estratégicos planteados y corregir con anticipación cualquier desviación.
4. Definir proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa Chimborazo y lograr eficiencia en su gestión.
5. Realizar las proyecciones de los flujos de fondos con el desarrollo de proyectos estratégicos prioritarios a fin de demostrar su viabilidad.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: Son eventos o factores que pueden ocurrir indistintamente, por ende no son controlables y siempre generan algún impacto en la sociedad y sus organizaciones.

CAE: Abreviatura de cuentas de ahorro especial, que son las inversiones que realizan los socios en una cooperativa de ahorro y crédito.

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto es un término que debe tenerse en consideración. La cultura organizacional es conformada por todos los individuos que la conforman.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional y el comportamiento de sus jefes hacia empleados y viceversa.

COAC: Siglas de abreviatura que significan cooperativa de ahorro y crédito.

DIAGNÓSTICO: Es el proceso de la planificación estratégica en la se identifica, describe y analiza la situación actual de la organización o un proceso.

Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: evaluación, procesamiento de la información, intervención, seguimiento.

DEBILIDADES: Son factores internos de una organización considerados como limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas o el direccionamiento establecido. Se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

ESTRATEGIAS: Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel detallado, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos y hacen más simple entender, especificar e implementar acciones inteligentes. En resumen son las acciones a seguir para el cumplimiento de un objetivo.

Las estrategias no adicionan habilidades a las instituciones, simplemente ayudan a diseñar, analizar y organizar mejor las destrezas que las organizaciones ya posee.

EFICACIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

EFICIENCIA: Capacidad de lograr los fines, objetivos y metas con la menor cantidad de recursos humanos y materiales disponibles.

FORTALEZAS: Representan los principales factores positivos que tiene la empresa o institución, puede ser recurso humano, procesos, productos, atención al cliente, etc.

FUENTES PRIMARIAS: Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.

FUENTES SECUNDARIAS: Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.

GESTIÓN: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas prepuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

MISIÓN: Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

VISIÓN: Constituye como la empresa se ve en un futuro propuesto a través de la aplicación de nuevas herramientas gerenciales.

OBJETIVOS: Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

OPORTUNIDADES: Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen adecuadamente.

POLÍTICAS: Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

PROPÓSITO: Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.

SISTEMA: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL COOPERATIVA CHIMBORAZO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

“Realizar un análisis de entorno externo, es decir de la oportunidades y de las amenazas. Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno.

En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos”¹.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El estudio del macro ambiente de la cooperativa ayudará ha analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la organización ya que no son controlables y afectan en sus decisiones.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

“Factor económico: se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo. Cual es el nivel de ingreso y gasto del mercado”². El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país.

¹ CABALLANO, Gestión Empresarial; análisis externo.

² CARRETO Julio, Fundamentos de Mercadotecnia; Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia.

Mediante este estudio se podrá saber las condiciones del mercado en que se encuentra inmersa la cooperativa a mediano y largo plazo y así determinar las previsiones correspondientes para enfrentar los problemas que pudieran surgir a futuro.

DESEMPLEO

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza.

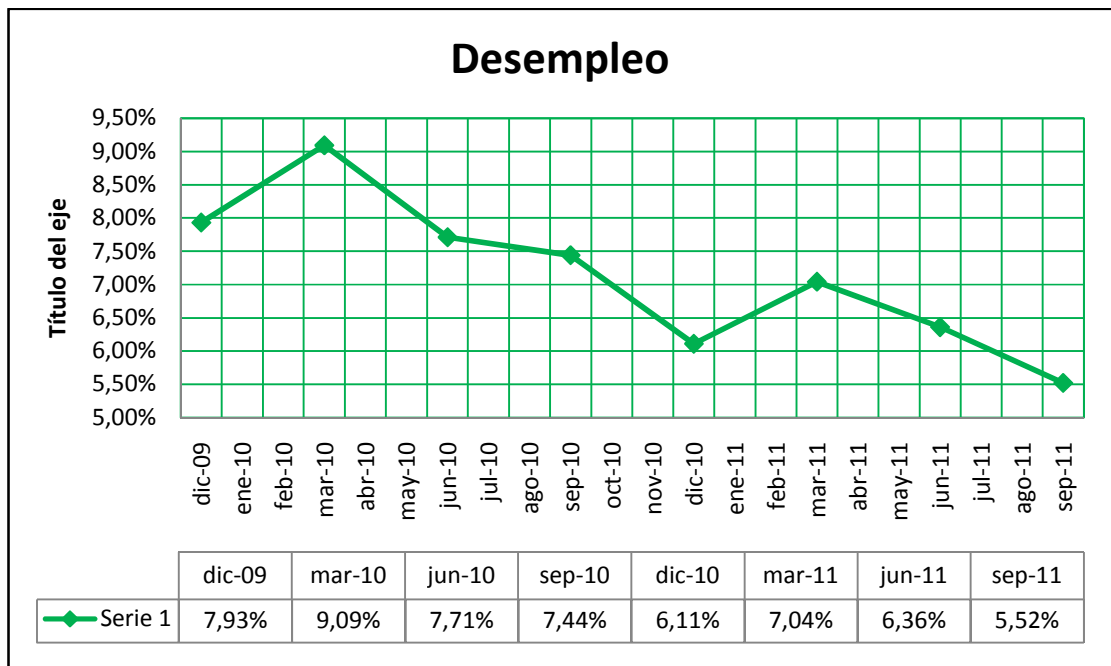
La tasa global de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, debería considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al menos 131 mil empleos se incrementaron en el país en el tercer trimestre del 2010, lo que permitió una reducción de 1,7 puntos en el índice de desempleo, registrado entre julio y septiembre, que llegó al 7,4% frente al 9,1% alcanzado en igual período del 2009.

El último informe difundido, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el comercio (107 mil

empleos) y la manufactura (33 mil), En el segmento casa propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborales. Este último motivado por el inicio del año lectivo en el régimen escolar de la sierra y el oriente.

Gráfico Nº 1: Tasa de Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

Dentro de los factores sociales, más importantes tenemos, la migración ya que fue uno de los mayores fenómenos a nivel nacional que ha ocasionado un aumento considerable de las remesas enviadas del exterior hacia los familiares que se han quedado en el país. Para la cooperativa esto ha sido una oportunidad ya que debido a este fenómeno se ha podido entregar préstamos a familiares de migrantes que han invertido en el país generando fuentes de empleo y reactivando la economía del país.

Otro de los factores sociales importantes ha sido la ayuda brindada por el gobierno hacia los más necesitados a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social y

el Banco de Fomento, que ha entregado créditos a menores tasas de interés que el mercado financiero, a fin de reactivar la economía del país y permitir a la gente de bajos recursos que tiene ideas emprendedoras ponerlas en marcha.

Análisis: El desempleo en el Ecuador en los últimos meses ha ido bajando pese a que en marzo del 2010 estuvo en 9,10%, reflejando que muchas familias ecuatorianas están sin trabajar o no cuentan con los ingresos suficientes para un estable bienestar que satisfaga sus necesidades básicas.

Por tal razón se considera como una persona desempleada a quien teniendo la edad, capacidad y condiciones para trabajar no pueden conseguir una plaza de trabajo por ende; no tienen una fuente de ingresos fija para su familia, es decir; se encuentran en una situación de paro forzoso.

Tomando en consideración lo antes mencionado, el jefe del hogar o cabeza de familia debe atender cada mes a su hogar respecto a los rubros de: alimentación, estudios, servicios básicos, gastos generales, etc., motivo por el cual se genera un nuevo problema, debido a que los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro, mucho menos un alcance que pueda cubrir sus deudas.

A este factor la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., lo considera como una amenaza, debido a que la gente sin una fuente de trabajo que genere ingresos no podría concurrir a realizar préstamos, retiros, depósitos en la cooperativa a falta del recurso económico, de lo que conllevaría a tener pocos socios.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo - producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”.

“La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios”³.

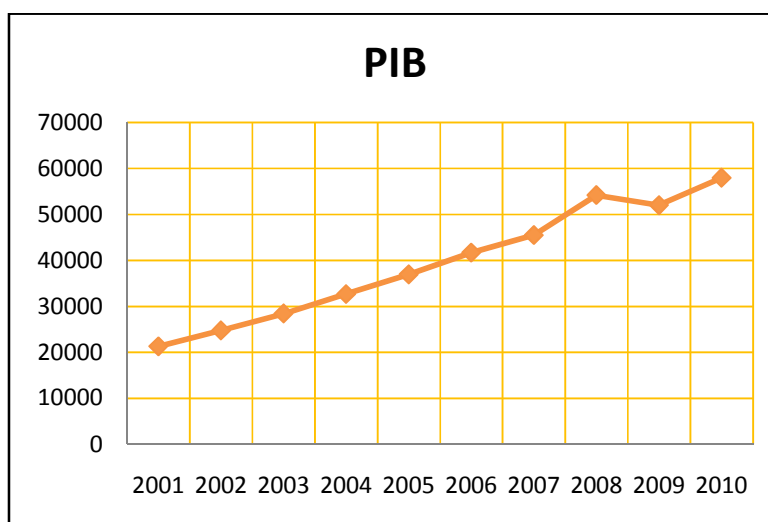
Cuadro Nº 8: Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 2: Variación del PIB (millones USD corrientes)

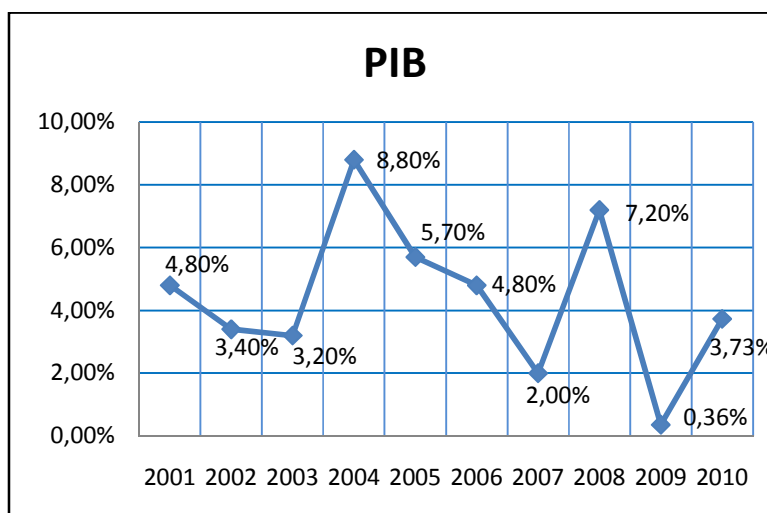


Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

³ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=piib

Gráfico № 3: Tasa de variación anual PIB (USD 2000)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

Análisis: El incremento continuo en los últimos años del PIB indica que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza en el sector financiero, ya que se minimiza el riesgo país, y se maximiza la posibilidad de la existencia de inversión extranjera.

Por tal motivo es una oportunidad para la cooperativa, ya que le permitirá generar un mayor movimiento de capitales, activando la productividad y por ende la búsqueda de recurso de capital por parte de la gente para financiar sus negocios e inversiones, a la vez incentivando e incrementando el ahorro.

INFLACIÓN.

Es el desequilibrio producido por el aumento de los precios o los créditos, esto provoca una excesiva circulación del dinero y su desvalorización, es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población por lo que se incrementa la pobreza, además causa incertidumbre en las

empresa ya que los niveles de venta bajan, generando menores ingresos amenazando la liquidez de las mismas.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”⁴.

Cuadro Nº 9: Inflación Anual

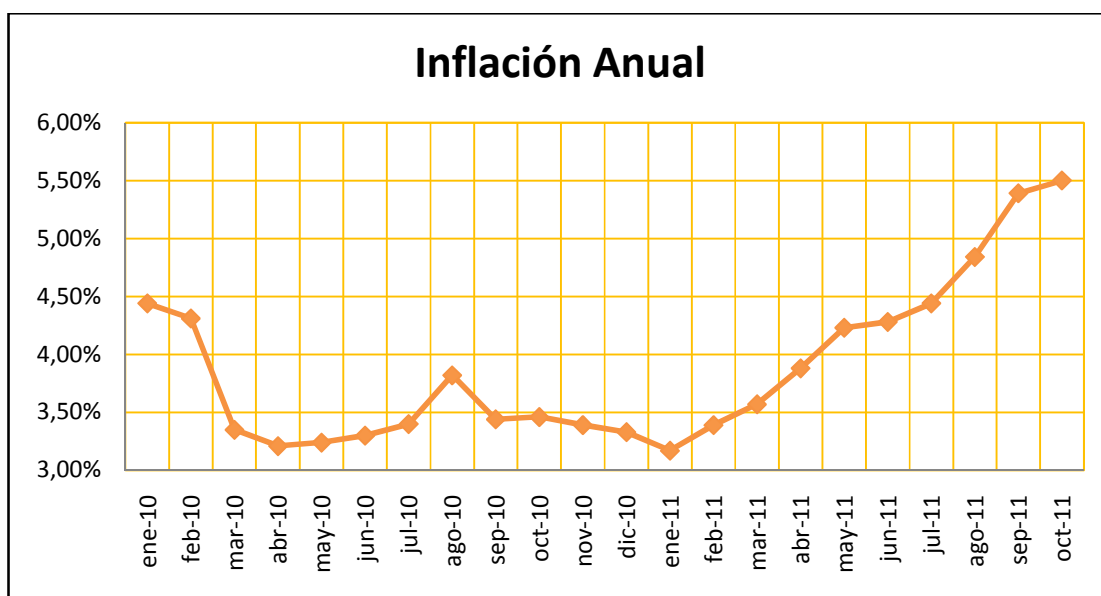
FECHA	VALOR
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

⁴ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación

Gráfico № 4: Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

Análisis: Desde enero del 2010, se puede apreciar un descenso de la inflación, lo que significa que las familias mejoraron su calidad de vida por lo tanto tienen mayor capacidad adquisitiva en cuanto a bienes y contratos de servicios, aumentando así la confianza en la toma de decisiones, asumiendo pocos riesgos menores.

Por tal razón para la cooperativa este factor es una oportunidad pero que hay que tomarla en consideración, debido a los impredecibles acontecimientos que suceden en el país, que pueden cambiar el comportamiento de este indicador volviendo una amenaza a la misma, cabe recalcar que si la tasa de inflación baja, las tasas de interés también bajan haciéndolas más atractivas a futuros socios, con deseos de obtener créditos para financiar sus negocios y aumentar sus ahorros.

TASAS DE INTERÉS.

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube. Hay dos tipos de tasas de interés:

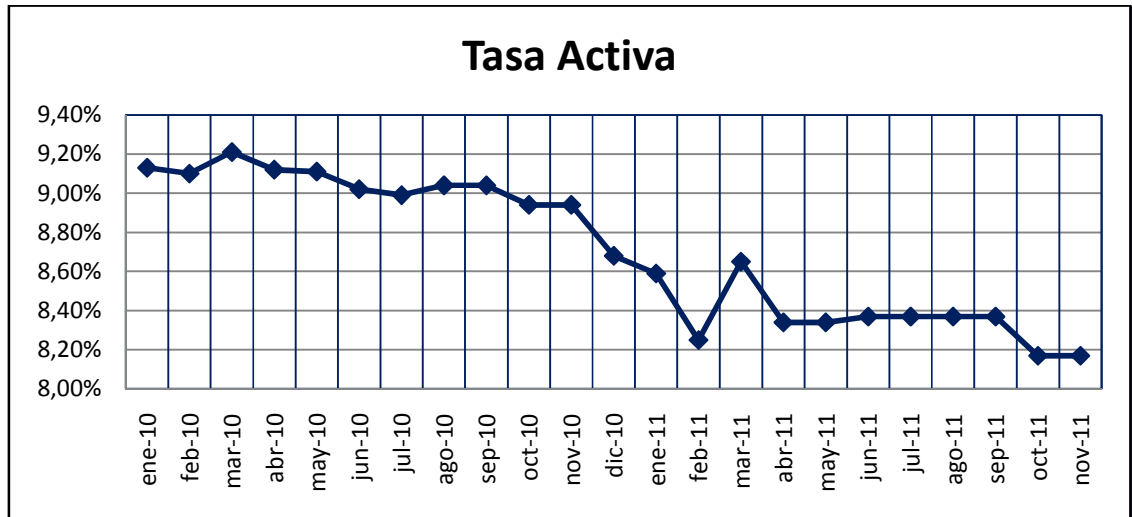
Tasa de Interés Activa.- Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, esta tasa es siempre la mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva (captación) es la que permite al intermediario recuperar los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia de la tasa activa y pasiva se denomina margen de intermediación, La tasa activa para los años 2010- 2011 son las siguientes:

Cuadro Nº 10: Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	9.13 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Abril-30-2010	9.12 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Junio-30-2010	9.02 %
Julio-31-2010	8.99 %
Agosto-30-2010	9.04 %
Septiembre-31-2010	9.04 %
Octubre-28-2010	8.94 %
Noviembre-31-2010	8.94 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Enero-30-2011	8.59 %
Febrero-30-2011	8.25 %
Marzo-30-2011	8.65 %
Abril-31-2011	8.34 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Junio-30-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Septiembre-31-2011	8.37 %
Octubre-28-2011	8.17 %
Noviembre-31-2011	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 5: Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Marlon Almeida

Tasa de Interés Pasiva.- Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

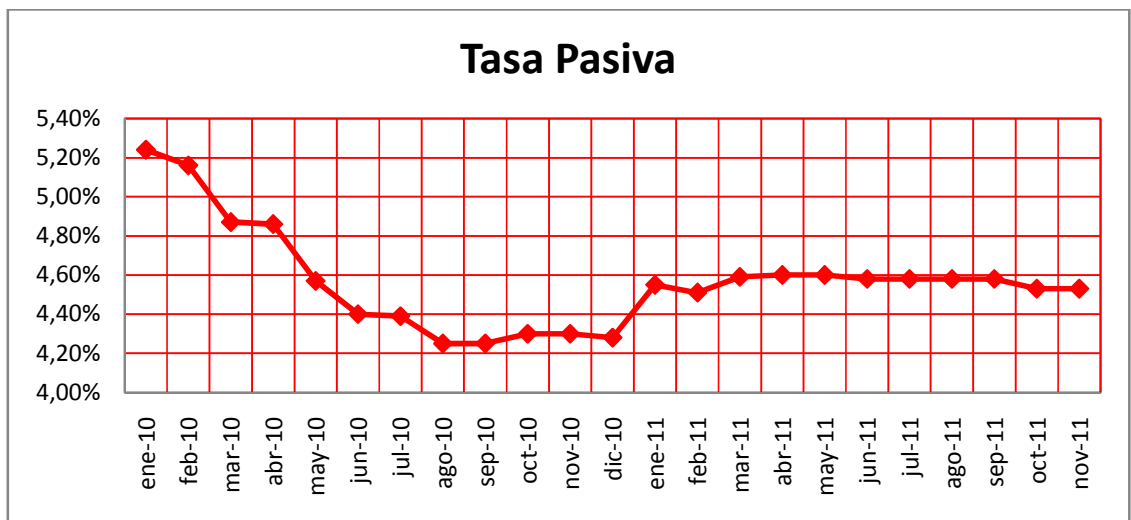
Cuadro Nº 11: Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %

Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 6: Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Marlon Almeida

Cuadro Nº 12: Comparación de Tasas de Interés (Diciembre 2010)

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.68	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.30	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.11	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.37	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.28	Depósitos de ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.85	Depósitos de tarjeta habientes	0.58
Operaciones de reporto	0.32		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.41	Plazo 121-180	5.17
Plazo 61-90	3.69	Plazo 181-360	5.74
Plazo 91-120	4.44	Plazo 361 y más	6.48
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.28	Tasa Legal	8.68
Tasa Activa Referencial	8.68	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Marlon Almeida

Análisis: Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja, son relativamente altas respecto a otros países, siendo importante destacar que las tasas de interés sirven como referencia.

Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., ve a

esto, como una amenaza, debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento, ya que el riesgo que toma la cooperativa de prestar el dinero a una tasa de interés alta, corre la posibilidad de que el socio no pague y ese dinero ingrese a una cartera incobrable.

Los usuarios siempre están pendientes de las tasas de interés, y si se ofrece una tasa de interés alta en los créditos, produce malestar y la protesta de los mismos, los cuales llegan a suspender trámites de crédito o en otras situaciones pagarlos de forma anticipada, generando inestabilidad a cualquier entidad, pues los comentarios afectan directamente al desarrollo de la institución, permitiendo a la competencia acaparar a los clientes insatisfechos.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

“Es la actividad humana tendente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”⁵. El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas de nuestro país, en lo cual tiene mucho que ver las políticas implantadas por el gobierno, las mismas que tiene un rol importante en la vida de las entidades.

El 26 de Noviembre de 2006 es electo por primera ocasión como presidente del Ecuador el economista Rafael Correa Delgado; y por segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales del 26 de abril de 2009, con el 51,9% de votos contables.

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 cumpliendo dos de sus propuestas de campaña; la convocatoria de una consulta popular para que la

⁵ (<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>)

ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del estado.

Correa planteó desde un inicio reformar políticamente al estado ecuatoriano, lo cual era uno de los ejes de la revolución ciudadana; el principio de este cambio se dio con la aprobación de la constitución de Montecristi en el año 2008 dando paso a un modelo de socialismo del siglo XXI y terminando con la constitución de 1998 que abordaba un contexto neoliberal.

El 20 de marzo de 2010 Rafael Correa anunció, en su cadena sabatina, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; explicó que no se pretende quitar apoyo a las grandes empresas sino apoyar y desarrollar el cooperativismo, además señaló que la economía popular y solidaria es la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, ubicándose aquí las cooperativas de ahorro y crédito.

Por ello anunció que se realizará la Ley de Economía Popular y Solidaria que creará una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual según Correa es necesaria, porque el objetivo y la lógica de una cooperativa de ahorro y crédito son diferentes del funcionamiento de los bancos.

Correa aclaró que no excluirá o se dejará de apoyar a la economía moderna, pero el gobierno se debe preocupar además de quienes fueron desplazados.

En este gobierno se ha intentado regular la economía popular y solidaria en el Ecuador su entorno, a través del MIES, encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las cooperativas de ahorro, entre una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión más específica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y de evitar problemas económicos en su estructura.

Los cambios políticos han sido beneficiosos para la cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y

acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

Análisis:

Verificando la información anteriormente detallada, se observa que el gobierno actual, la propuesta y firmeza en decisión del presidente, han permitido mejorar la política y darle al pueblo lo que necesitaba. Uno de los sectores que ha criticado mucho es el financiero, ya que quiere obligar por decreto bajar las tasas de interés, eliminar los costos financieros por servicios, suprimir los costos por retiros de cajeros. De todo lo que desea hacer ha logrado minorar el spread financiero, eliminar algunos costos financieros.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo, ya que su principal función es ser una entidad de intermediación financiera.

Motivo por el cual la cooperativa, se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicios de Renta Internas (SRI).

- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo”.
- Reglamentos Internos.
- Y demás leyes que le fueren aplicables.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, regula de manera justa las actividades de las micro entidades, sin perjudicar a las del sistema financiero.

La ley, que se publicó en el registro oficial el 10 de mayo pasado, puso a las cooperativas de ahorro y crédito, pequeñas y grandes bajo el control de un nuevo ente regulador. Antes, estas estaban bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos, ahora están bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cooperativas pequeñas siguen en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Ahí hay una transitoria que hasta que no se consolide y no entren en plena operación las nuevas instituciones siguen bajo la regulación de las instituciones que las estaban controlando. En este sentido las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo el control del MIES siguen hasta que la superintendencia este en pleno funcionamiento.

El factor legal es el conjunto de normas, leyes y lineamientos que regulan las actividades de las empresas para su correcto desarrollo dentro de un margen ético.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente, logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las organizaciones, en cuanto a:

- Rapidez de entrega de información.
- Desarrollo e incremento de la productividad.
- Reducción de tiempos y costos.
- Mayor comunicación.

La contribución que hace la tecnología a las organizaciones es de gran importancia ya que permite soluciones relacionados a lograr la minimización de costos, tiempos y recursos; permitiendo aprovechar y mejorar eficientemente los procesos.

Cabe recalcar que los costos en la adquisición de nuevas tecnologías son muy elevadas, pero representan una gran inversión por la utilidad y mejoramiento de resultados que ofrece siendo un aporte positivo para cualquier empresa.

La cooperativa no cuenta con un paquete informático especializado que permita a la alta gerencia controlar todos los movimientos efectuados que se está realizando diariamente, por los distintos departamentos sean estos de caja, contabilidad y crédito y cobranzas.

Sin un sistema en la cooperativa no se podrá analizar la cartera crédito, monitorear indicadores de morosidad, vencimientos y segmentación de la cartera, así como también tramitar y gestionar las diferentes actividades de manera eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., está en proceso de adquirir un software poco actualizado a las tendencias actuales que puede presentar problemas en el futuro.

Dentro de la cooperativa este factor es una debilidad, ya que no cuenta con esta herramienta útil, para el desarrollo de la Institución.

Otra de las falencias en cuanto a tecnología se refiere, es la falta de un medio de comunicación externa con los socios como lo es una página web, que permita mantenerlos informados de los nuevos productos así como del estado de los créditos realizados.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Al analizar el micro ambiente de una cooperativa, es decir con aquellos elementos más externos, se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Entre los factores relevantes para éste análisis tenemos: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Son las empresas que proporcionan los recursos materiales, servicios que requieren la cooperativa. Entre los proveedores principales de la empresa son los siguientes:

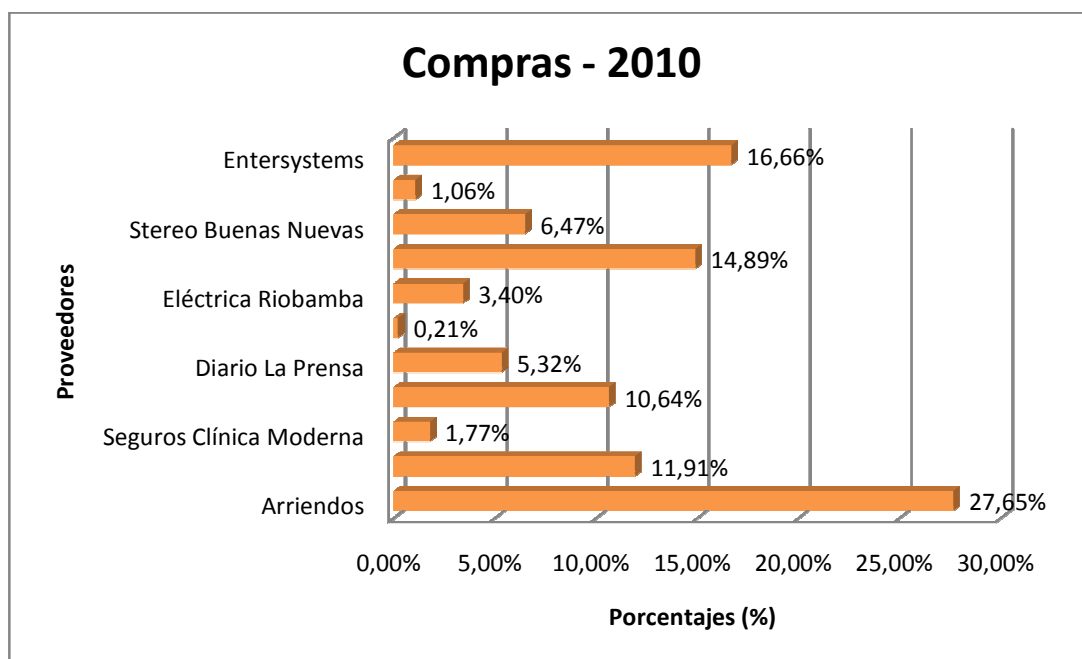
Cuadro Nº 13: Compras Proveedor – Año 2010

Logotipo	Proveedor	Concepto	Compras 2010
	ARRIENDOS	✓ Arriendo de las agencias de la cooperativa.	\$ 7800,00
	COORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	✓ Servicio de teléfono.	\$ 3360,00
	SEGUROS	✓ Por Seguro de desgravamen y seguros generales.	\$500,00
	CREDITREPORT	✓ Por consultas web realizadas.	\$ 3000,00
	DIARIO LA PRENSA	✓ Por publicidad, anuncios, etc., en la prensa escrita.	\$ 1500,00

	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA (EMAPAR)	✓ Por concepto de consumo de agua potable.	\$60,00
	EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA	✓ Por concepto de energía eléctrica.	\$960,00
	PUBLICIDAD Y PAPELERÍA MULTICOLOR	✓ Esta papelería proporciona útiles y materiales de oficina a la cooperativa.	\$ 420,00
	RADIO STEREO BUENAS NUEVAS	✓ Esta empresa es un medio de comunicación que ofrece servicio de publicidad con respecto a los servicios y productos que ofrece la cooperativa.	\$ 1825,00
	SERVIENTREGA	✓ Esta empresa ofrece el servicio de transporte de documentos de la cooperativa a las agencias o lo contrario.	\$ 300,00
	ENTERSYSTEMS	✓ Por adquisición de equipo de computación y servicio de mantenimiento.	\$ 4700,00

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 7: Compras Proveedor



Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

Como se puede ver en el gráfico el 27.65% se pagó en el año 2010 por concepto de arriendos de las agencias de Riobamba y Cajabamba. El 10.64% corresponde al servicio de consultas web de calificación de crédito con el buró de crédito Creditreport.

Con respecto a equipos de computación y mantenimiento se tiene como proveedores a Entersystems un 16.66%. En lo que se refiere a compras de útiles, materiales de oficina y afiches publicitarios el proveedor es Papelería y Publicidad Multicolor con el 14.89%.

En lo que respecta a servicios básicos en el año 2010 se pagó a los siguientes proveedores: Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) un 11.91% por servicio de telefonía, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EMAPAR) 0,21% por consumo de agua y Empresa Eléctrica Riobamba S.A. 3.4% por concepto de energía eléctrica.

2.1.2.2 CLIENTES

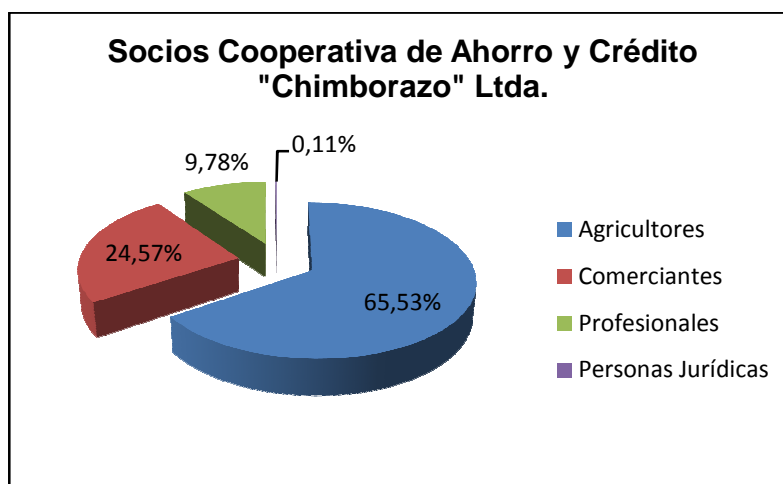
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., tiene como fin promover el progreso económico y desarrollo social de sus socios prestándoles servicios financieros integrales y flexibles los cuales sean acordes a sus necesidades. En la actualidad la cooperativa cuenta con 6.104 socios, siendo el mayor porcentaje las personas naturales y un porcentaje mínimo de personas jurídicas.

Cuadro № 14: Socios Cooperativa Chimborazo

Socios Coop. "Chimborazo"	Nro. de Socios
Agricultores	4000
Comerciantes	1500
Profesionales	597
Personas Jurídicas	7
TOTAL	6104

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico № 8: Socios por sector – Porcentajes



Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

Como podemos ver el gráfico la mayor parte de los socios de la cooperativa son agricultores con el 65,53% del total de los socios, el 24,57% son comerciantes, el 9,78% representan profesionales y el 0,11% son personas jurídicas.

2.1.2.3 COMPETENCIA

La competencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado, en la actualidad en la ciudad de Riobamba existen un gran número de instituciones financieras como son bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito. En el sector con las que tiene mayor competencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda., son las siguientes:

➤ **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA.**



La Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., constituida el 25 de julio del 2005, otorga servicios financieros para la población de la Provincia de Chimborazo y de las principales ciudades del país, especialmente para el segmento de población indígena y/o de menores ingresos económicos.

La cooperativa cuenta con la oficina matriz en la Parroquia Cacha del Cantón Riobamba y agencias en la ciudad de Riobamba, Quito y Guayaquil. En la actualidad cuenta con 27500 socios.

Dentro de la información financiera, sus activos a julio del 2011 ascienden a \$11'077.099, su cartera neta es de \$7'598.651 y su patrimonio es de \$1'305.827.

Entre los servicios y productos que ofrecen están los siguientes:

Captaciones:

- Ahorro a la vista
- Ahorro encaje
- Depósitos a plazo fijo

Productos de crédito:

- Microcrédito
- Crédito de consumo
- Crédito de desarrollo humano
- Kullki mirak: Es un mecanismo que ayuda a ahorrar, a pagar sin apremios los créditos, la misma le ayuda al socio a comprar los productos para la venta, mitigar los riesgos de transportar dinero, actividad diaria de miles de socios.

- Credi mirak: Créditos Inmediatos y oportunos en los mercados, en los puestos de venta, en los locales comerciales que dan soluciones a las necesidades más urgentes.

Servicios:

- SOAT
- MoneyGram
- Bono de desarrollo humano
- Daqui recargas
- SPI
- Pago planillas energía eléctrica Riobamba S.A.

➤ **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.**



Muchos años antes de ser MINGA Ltda., era conocido como servicio de ahorro y crédito de la Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo, que nació, al igual que otras cooperativas de ahorro y crédito en la década de los 80.

El cambio de imagen y nombre, obedece a la obtención de la personería jurídica como cooperativa de ahorro y crédito legalmente constituida, desde el 30 de mayo de 1997. Actualmente cuenta con más de 5300 socios.

Los servicios y productos que ofrece la cooperativa son los siguientes:

Ahorro a la vista: El ahorro a la vista, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad de ahorro, libre para retiro en cualquier momento, es decir, es un bolsillo que le brinda seguridad y ganancia hasta un 4%.

Requisitos para la apertura una cuenta de ahorro a la vista:

1. Copia del RUC de la organización.
2. Nombramiento de representantes legales.
3. Copia de cédula y papeleta de votación de representantes de cuenta.
4. Foto de cada representante de la cuenta.
5. \$ 5,00 como cuota de ingreso.
6. Más ahorro a su disponibilidad.

Certificados de aportación: Esta cuenta se genera al momento de realizar la apertura de la cuenta como socio, con un aporte que en la actualidad es de 14,00 USD. Este valor gana un interés del 6% que se acreditan anualmente.

Ahorro infantil: Una cuenta especial, para el niño o la niña; donde padres quieren educar a sus hijos en una sana cultura como es el ahorro.

Requisitos para la apertura una cuenta de ahorro infantil:

1. Partida de nacimiento o cédula de identidad.
2. \$ 2,00 USD. (Depósito en certificados de aportación)
3. \$ 3,00 USD. (Cuota de ingreso)

4. Copia xerox de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal o tutor necesariamente debe ser socio activo de la cooperativa.

Depósitos a plazo fijo: A 30, 60, 90, 180 y más días, con incremento a capital (opcional).

Crédito: La cooperativa ofrece crédito para toda necesidad:

- Consumo (electrodomésticos, viajes, estudios);
- Agricultura.
- Comercio.
- Vivienda (mejoramiento, arreglo).
- Credi productiva.

Hasta 24 meses y en casos que técnicamente se justifique, hasta 30 meses como límite.

Sobre montos hasta \$1030,00 (mil treinta dólares) un garante personal solvente económica y moralmente sea o no socio o socia de la cooperativa. De \$1031,00 (mil treinta y un dólares) hasta \$3090,00 (dos mil sesenta dólares) dos garantes personales solvente económica y moralmente sean o no socios o socias de la cooperativa. De \$ 3091,00 (dos mil sesenta y un dólares) hasta \$5150,00 (cinco mil ciento cincuenta dólares) hipoteca o prenda suficientes.

Necesariamente la garantía está en función de la calificación del riesgo crediticio.

➤ **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN RURAL” LTDA.**



La Cooperativa Acción Rural nace jurídicamente el 27 de abril del año 2000 en la Ciudad de Riobamba.

La cooperativa nace con 4 oficinas operativas ubicadas en Riobamba, Guamote, Chambo y Quero; posteriormente se apertura nuevas oficinas en Alausí, en la Parroquia Licto del Cantón Riobamba, en el Cantón Patate y Mocha de la Provincia del Tungurahua, y una sucursal en la Ciudad de Riobamba.

Actualmente la Cooperativa Acción Rural cuenta con más de 18.000 socios.

Entre los servicios y productos que ofrecen están los siguientes:

Ahorro seguro:

Personas naturales

Monto de apertura: \$30 dólares
Base mínima en la cuenta: \$10
\$11.00 ahorros
\$10.00 certificado de aportación
\$5.50 seguro de vida
\$3.50 gastos administrativos

Personas jurídicas

Monto de apertura: \$60 dólares
Base mínima en la cuenta: \$25
\$25.00 ahorros
\$25.00 certificado de aportación
\$10.00 gastos administrativos.

TASA DE INTERÉS: El 3% capitalizable mensualmente.

BENEFICIOS: Seguro de vida, \$2.000.

Ahorro futuro: Son depósitos programados con un fin específico, para lo cual el socio o cliente deberá ahorrar una cuota fija mensual durante un período determinado.

MONTO MÍNIMO DE APERTURA: Mínimo \$10, no hay límite máximo.

PLAZO: Si la cuota es desde los \$10 - \$49.99 el plazo mínimo será de 12 meses. Si la cuota es desde los \$50 el plazo será mínimo 6 meses.

TASAS: El 5% anual, pagadera al final del plazo pactado. Si el plazo es más largo la tasa se puede incrementar.

Ahorro mi sueño futuro: Fomentar la cultura de ahorro en niños tratando con esto que parte del dinero que reciben lo ahorren de una manera en la que puedan disponer de él en cualquier momento.

TASA DE INTERÉS: Esta cuenta ganará una tasa de interés del 4%.

Crédito emergente: Crédito rápido y fácil de acceder, es una operación individual que cubre cualquier necesidad urgente de un socio que mantenga un crédito vigente y este al día en los pagos.

MONTO: Mínimo US\$ 40, máximo US\$ 200 en crédito sobre firmas y US\$ 400 en crédito con hipoteca abierta.

Crédito solidario: Es un crédito grupal solidario que financia actividades de grupos solidarios en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

MONTO: Hasta US\$ 7.000

TASA DE INTERÉS: El interés es sobre saldo de capital.

Crédito asociativo: Es una operación de crédito que financiera actividades de grupos asociados para capital de trabajo, terrenos productivos, maquinaria, equipo, vehículos de transporte que sirvan para desarrollar proyectos productivos a nivel de la asociación, organización, comunidad.

MONTO: Hasta US\$ 15.000

TASA DE INTERÉS: Tasa de interés sobre saldos.

Ventanilla rural: Es una organización local de hecho, vinculada con la cooperativa como punto de servicio, que actúa en forma permanente, solidaria y autogestionaria, se encuentra conformada por un mínimo de 10 hasta 30 personas con escasos recursos económicos.

MONTO: Los créditos son escalonados por ciclos; primer ciclo hasta 300 USD, segundo ciclo hasta 400 USD y a partir del tercer ciclo: hasta 500 USD.

TASAS DE INTERÉS: De acuerdo a la política de la cooperativa para créditos de la microempresa, sobre saldos, en tabla de amortización de cuota fija.

Certificado de depósito a plazo fijo:

- Monto mínimo de inversión: \$100
- Plazo mínimo de inversión: 31 días
- Pago de intereses en forma quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual de acuerdo al convenio entre las partes.
- Los clientes y/o socios que establezcan un plazo de 120 días en certificados de aportación automáticamente se hacen beneficiarios a un seguro de vida (\$2.000 en caso de fallecimiento).

Tasas: De acuerdo al convenio pactado.

➤ COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO” LTDA.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., creada el 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de marzo del mismo año.

En el año 2008 se constituye como la segunda cooperativa de ahorro y crédito indígena más grande del país.

Cuenta con 75.000 socios y clientes en las oficinas de Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Salgolquí.

Los servicios y productos que ofrece la cooperativa son los siguientes:

Cuenta de ahorros: Un producto diseñado con el objetivo de contribuir al desarrollo mediante ahorro acumulativo con tasa de interés del 4% con total disponibilidad cuando lo necesite.

Personales Naturales

- Copia de cedula y papeleta de votación a color
- Planilla de pago de agua o luz
- Valor mínimo 20.00

Personales Jurídicas

- Copia del RUC
- Nombramiento del representante legal
- Acta de constitución
- Copia de los estatutos
- Valor mínimo 20.00

Cuenta ahorro fácil: Para fomentar la cultura del ahorro, con tasas de interés del 4,5% anual, para que ahorren de una manera acumulativa la misma que puede disponer en cualquier momento.

REQUISITOS:

- Partida de nacimiento en caso del niño.
- Copia de cédula y papeleta de votación (representante)
- Planilla de pago de agua, luz o teléfono
- Valor mínimo 2.00

Póliza a plazo fijo: Se puede invertir desde los 30 días, monto mínimo \$100,00 y ganar intereses.

Personales Naturales

- Copia de cédula y papeleta de votación a color.
- Preguntar nombre del beneficiario en caso de algún contra tiempo.

Personales Jurídica

- Nombramiento del representante legal
- Acta de constitución
- Copia de los estatutos

Línea de créditos: Apoyar al desarrollo de los socios que se dedican a actividades productivas comerciales y servicios.

TIPOS DE CRÉDITOS:

- Crédito electrodoméstico

- Emergente
- Crédito plazo fijo
- Crediflash
- Especial
- Ordinario 1
- Ordinario 2
- Crédito vehicular
- Hipotecario
- Crédito grupal
- Capital semilla

Requisitos para los socios y garantes:

- Copia de la cédula y papeleta de votación deudores y garantes.
- Planilla de luz, agua o teléfono deudores y garantes.
- Ingresos justificados.
- Pago del impuesto predial más copia de la escritura. Deudores o garantes.
- La escritura original (si es hipoteca).
- Plano o planimetría opcional (si es hipoteca).
- Certificado desgravamen actualizado (si es hipoteca).
- Encaje al 5x1 y 10x1 de acuerdo al tipo de créditos.
- Foto tamaño carnet deudor.

- Carpeta color azul de cartón.

Otros Servicios:

- Seguro de accidentes
- Becas estudiantiles
- Pago del bono de desarrollo humano
- Pago planilla CNT
- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito
- Envíos
- Automotores

Electrodomésticos

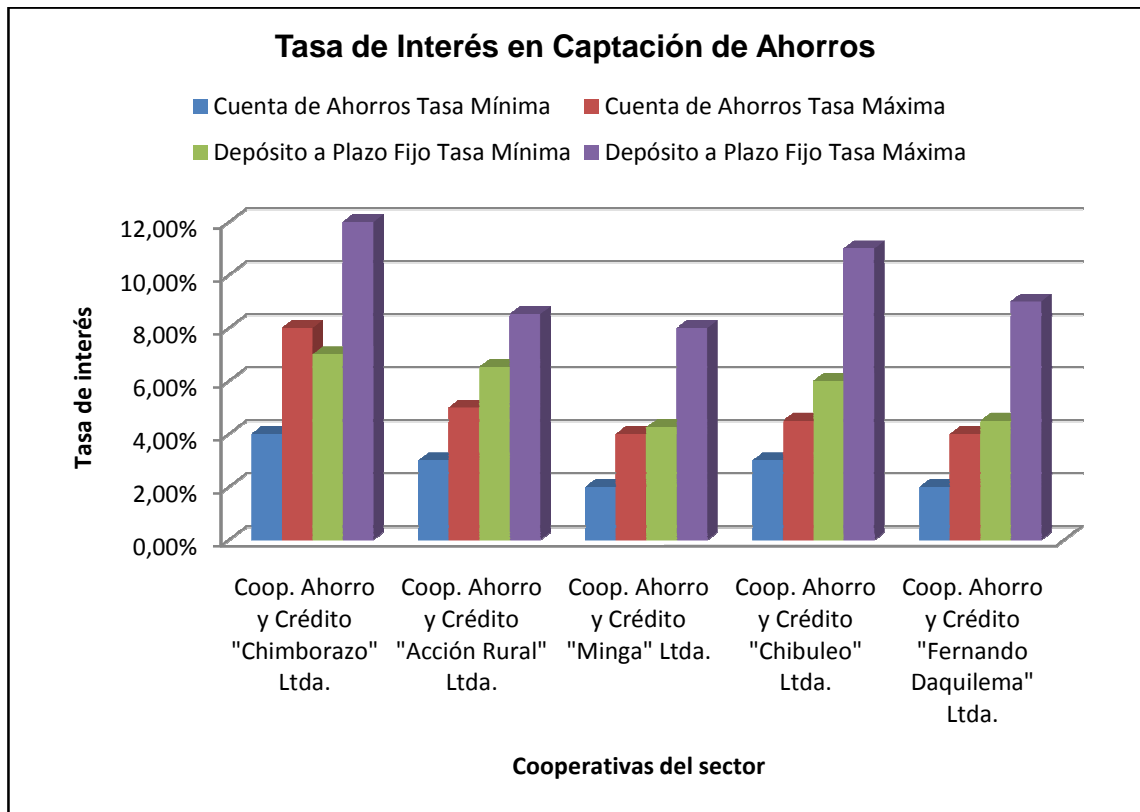
Cuadro Nº 15: Tasa de Interés en Ahorro y Crédito de la Competencia

Cooperativa	Captación de Ahorros				Créditos
	Cuenta de Ahorros		Depósito a Plazo Fijo		Microcrédito Minorista
	Tasa Mínima	Tasa Máxima	Tasa Mínima	Tasa Máxima	Tasa Activa Efectiva
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda.	4%	8%	7%	12%	28,57%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción Rural" Ltda.	3%	5%	6.53%	8.52%	18,74%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga" Ltda.	2%	4%	4.25%	8%	21,54%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo" Ltda.	3%	4.5%	6%	11%	22,43%
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda.	2%	4%	4.5%	9%	24,58%

Fuente: Cooperativas del Sector

Realizado por: Marlon Almeida

Gráfico No 9: Tasa de Interés en Ahorros de cada Cooperativa



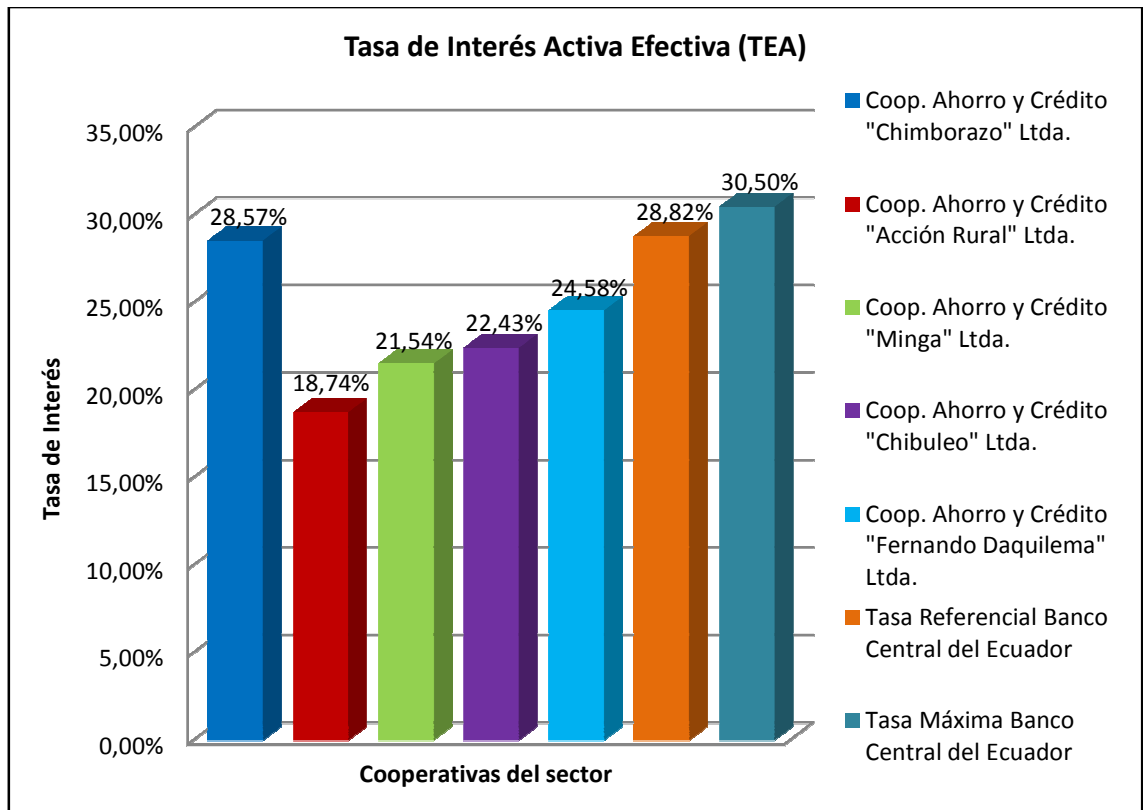
Fuente: Cooperativas del Sector
 Realizado por: Marlon Almeida

Como se puede ver en el grafico No. 3 las tasas de interés en ahorros en la Cooperativa Chimborazo son mayores a la de las otras cooperativas en lo que respecta a depósitos a plazo fijo siendo su tasa mínima de 7% y la tasa máxima hasta el 12.00%, luego le sigue la Cooperativa Chibuleo con una tasa máxima de 11% y una tasa mínima de 6%.

Mientras que en cuentas de ahorros las tasas mayores son de la Cooperativa Chimborazo con una tasa mínima de 4.00% y tasa máxima de 8.00%, luego

siguiendo la Cooperativa Acción Rural con una tasa mínima de 3.00% y una tasa máxima de 5%.

Gráfico № 10: Tasa de Interés en Créditos de cada Cooperativa



Fuente: Cooperativas del Sector
Realizado por: Marlon Almeida

Con respecto a créditos, las tasas de interés de la Cooperativa Chimborazo Ltda., en microcréditos son más altas que la competencia siendo la tasa activa efectiva de 28.57% menor a la tasa promedio calculado por el Banco Central del Ecuador que es del 28.82%.

La diferencia de tasas en lo que respecta a microcréditos no es mucha a excepción de las tasas que tiene la Cooperativa Acción Rural que si tiene una gran diferencia a las demás cooperativas.

La tasa activa efectiva máxima fijada por el Banco Central del Ecuador para microcréditos minorista del sector cooperativo a noviembre del 2011 fue de 30,5%.

2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

➤ SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



El control de la economía popular y solidaria, y del sector financiero popular y solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

La superintendencia vigilará el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su reglamento y las regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas a la misma.

La superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

La superintendencia tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley;**
- b) Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control;**
- c) Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta ley y disponer su registro;**

- d)** Fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades del sector financiero popular y solidario;
- e)** Autorizar las actividades financieras de las organizaciones del sector financiero popular y solidario;
- f)** Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta ley;
- g)** Imponer sanciones; y,
- h)** Las demás previstas en la ley y su reglamento.

La cooperativa tiene que ver con este organismo ya que es quien dicta las políticas para cooperativas, instituciones asociativas, solidarias, cajas, bancos comunales y de ahorro, así como a las unidades económicas populares.

➤ MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL



El Ministerio de Inclusión Económica y Social es responsable de formular, dirigir y ejecutar la política estatal en materia de protección de menores, mujeres, jóvenes, ancianos, personas discapacitadas, indígenas y campesinos.

Este organismo promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, el cooperativismo con fines productivos y de desarrollo con el fin de asegurar el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales, permitiendo a los sectores poblacionales más vulnerables de la sociedad, desarrollar su vida en condiciones aceptables.

La cooperativa se sujeta a este organismo debido a que es quien regula la aplicación y cumplimiento eficiente de las leyes, reglamentos vigentes con la finalidad de brindar un buen servicio a quienes acuden a la empresa.

➤ INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



El instituto es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Estado a cargo de la inclusión económica y social, con jurisdicción nacional, dotada de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica, administrativa y financiera.

El instituto tendrá como misión el fomento y promoción de las personas y organizaciones sujetas a esta ley, en el contexto del sistema económico social y solidario previsto en la Constitución de la República y consistente con el Plan Nacional de Desarrollo, con sujeción a las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional, para lo cual ejercerá las funciones que constarán en el reglamento de la presente ley.

Son funciones del Instituto las siguientes:

- a)** Ejecutar las políticas públicas dictadas por el comité interinstitucional;
- b)** Proponer al comité interinstitucional políticas públicas, dentro de las áreas de su competencia;
- c)** Elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento organizativo y funcional de las entidades parte de la economía popular y solidaria;
- d)** Coordinar la ejecución de sus funciones, con las diferentes instituciones del estado, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general;

- e) Ejecutar las medidas de fomento, promoción e incentivos en favor de las personas y organizaciones sujetas a la ley, en el marco de su competencia, y verificar el cumplimiento de los objetivos previstos;
- f) Promover y fomentar los circuitos de la economía popular y solidaria;
- g) Generar y desarrollar estudios e investigaciones sobre la economía popular y solidaria; y,
- h) Las demás establecidas en la ley y este reglamento.

➤ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”⁶.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Por lo que esta entidad tiene la facultad de:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

El Servicio de Rentas Internas tiene como objetivos los siguientes:

1. Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía.

⁶ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec

2. Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
3. Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
4. Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de evasión de impuestos.

El SRI tiene que ver con la cooperativa, la misma que tiene la obligación de realizar la declaración de los impuestos los cuales son recaudados por este organismo y en su falta aplicar las medidas respectivas según lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

➤ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene como misión proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social

La cooperativa tiene que ver con el IESS ya que este seguro le protege al empleado contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte según establezca la Ley de Seguridad Social al cual tiene acceso debido a los aportes como son el aporte individual que es del

9.35% y el aporte patronal del 11.35%, fondos de reserva; como también el pago de préstamos hipotecarios y quirografarios.

➤ DEFENSORIA DEL PUEBLO



La Defensoría del Pueblo es un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera.

La Defensoría del Pueblo tiene como finalidad la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país.

La Defensoría del Pueblo tiene como misión ser una Institución Nacional de Derechos Humanos que protege y promueve los derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos que habitan en el país; de ecuatorianas y ecuatorianos en el exterior y de los derechos de la naturaleza, para propiciar la vida digna y el buen vivir.

La cooperativa está bajo el control de este organismo el cual ampara a quienes conforman la cooperativa como también sus socios tanto personas naturales como jurídicas quienes pueden acudir a esta entidad con el fin de orientarse de cuáles son sus derechos como deberes lo cual permite el buen funcionamiento de la cooperativa y de esta manera brindar un servicio de calidad.

2.1.2.6 ANÁLISIS DE MATRICES

Esta sección resume el análisis realizado anteriormente, y en base a éste se propone el direccionamiento estratégico futuro. Para ello se servirá de las matrices de impacto interno y externo, de vulnerabilidad.

Cuadro № 16: Matriz de Impacto Externo “COAC Chimborazo”

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE									
Económico									
Producto Interno Bruto	x						5		
Tasa de interés activa				x			5		
Tasa de interés pasiva		x						3	
Inflación		x						3	
Tasa de desempleo		x						3	
Político	x						5		
Legal					x			3	
Tecnológico	x						5		
MICROAMBIENTE									
Proveedores									
Descuento por volumen			x						1
Aplicación de promociones		x						3	
Solicitud de documentos y valores		x						3	
Facilidad en el uso de información		x						3	
Servicios complementarios a clientes			x						1
Disponibilidad de recursos on-line		x						3	
Clientes									
Atención		x						3	
Horario de atención		x						3	
Accesibilidad de agencias		x						3	
Costos operativos		x						3	
Nivel de confianza		x						3	
Servicios complementarios		x						3	
Recomendación de la coop. a terc.		x						3	
Competencia				x			5		
Organismos de Control	x						5		
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

Fuente y Elaborado por: Marlon Almeida

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Los factores a analizarse internamente durante el análisis FODA comprende la identificación de las debilidades y fortalezas que tiene la empresa con respecto a la disponibilidad de recursos humanos, financieros, estructura interna y de mercado existente entre otros.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigará la planeación, organización, dirección y control.

2.2.1.1 PLANEACIÓN

- La cooperativa no posee planeación estratégica.
- No se determina las necesidades de los grupos de interés y consumidor final.
- Falta de difusión de información institucional a las agencias.
- No existe un medio de control para medir la satisfacción de los socios.
- Administración tiene centralizado las actividades.
- Los departamentos tienen la libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias en sus departamentos.
- Los comités de vigilancia tienen planes de trabajo que se llevan por separado y son desconocidos por la cooperativa.
- Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la cooperativa.
- Se esta ejecutando estrategias para recuperación de la cartera morosa.
- Negociación para una inyección de capital en la cooperativa.

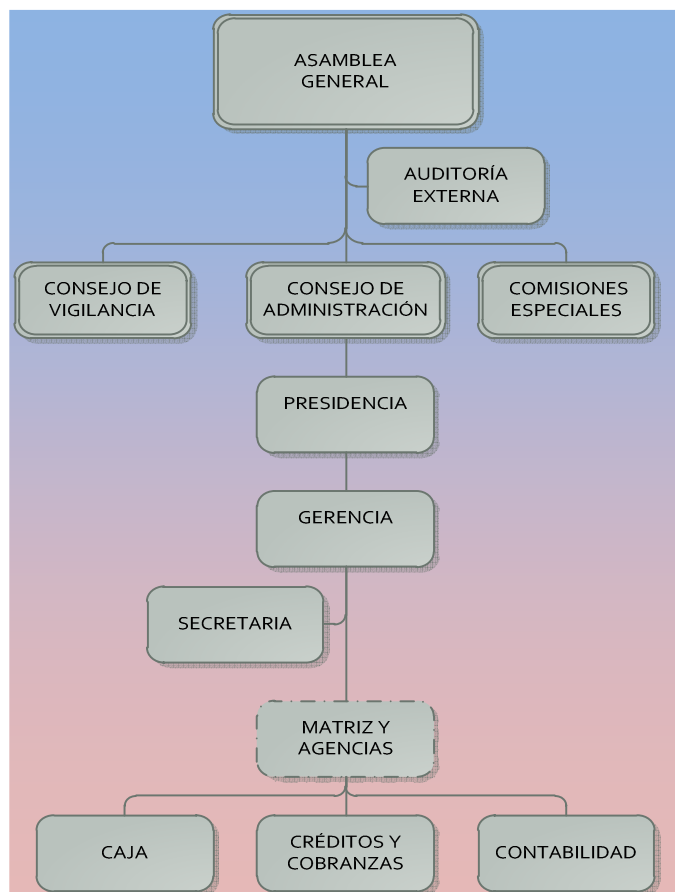
DEBILIDADES	
1	- La cooperativa no posee planeación estratégica.
2	- Falta de difusión de información institucional a las agencias.
3	- Administración tiene centralizado las actividades.
4	- Los comités de vigilancia tienen planes de trabajo que se llevan por separado y son desconocidos por la cooperativa.

FORTALEZAS	
1	- Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la cooperativa.
2	- Se esta ejecutando estrategias para recuperación de la cartera morosa.
3	- Negociación para una inyección de capital en la cooperativa.
4	- Los departamentos tienen la libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias en sus departamentos.

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

El organigrama de la institución muestra la estructura actual donde se consideran desde la junta de accionistas, presidencia, gerencia, entre otras dignidades, consta de 2 agencias y la matriz, cabe indicar que cada una de las agencias posee un jefe, por lo que las decisiones y asesoría son tomadas en cada agencia y no en la matriz, lo cual ha permitido que cada agencia se fortalezca.

Figura № 2: Estructura Organizacional Actual



Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

- No existe un manual de procesos para los departamentos.
- No existe una correcta distribución en algunas agencias, lo que dificulta la comunicación interna.
- Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.
- Existen procedimientos que no se han modificado ni actualizado desde hace mucho tiempo y no están acorde a las necesidades o realidad actual.
- No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar a los miembros de la organización.
- Ausencia del jefe de agencia en cada una de ellas.

DEBILIDADES	
1	- No existe un manual de procesos para los departamentos.
2	- Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.
3	- No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar a los miembros de la organización.
4	- Ausencia del jefe de agencia en cada una de ellas.

2.2.1.3 DIRECCIÓN

- No existen mecanismos para atraer y retener gente altamente creativa.
- La gerencia esta comenzado a descentralizar algunas actividades a los niveles inferiores de la organización.
- La gerencia está comenzando a motivar y propicia un buen clima de trabajo.
- Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan.
- La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa.
- Existe nuevo personal que está ayudando a reformular y crear, reglamentos y procesos necesarios para la cooperativa.

FORTALEZAS	
1	- La Gerencia esta comenzado a descentralizar algunas actividades a los niveles inferiores de la organización.
2	- Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan.
3	- La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa.
4	- Existe nuevo personal que está ayudando a reformular y crear, reglamentos y procesos necesarios para la cooperativa.

2.2.1.4 CONTROL

- Falta un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa.
- Falta de medición de satisfacción de los socios y empleados.
- No se tienen alineado correctamente objetivos estratégicos, metas e iniciativas, de la administración entre los distintos departamentos.
- Dentro de las políticas se dice que deberían existir reuniones periódicas entre administración, contabilidad y crédito, pero estas no se están realizando.
- Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de las actividades.

DEBILIDADES	
1	- Falta un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa.
2	- No se tienen alineado correctamente objetivos estratégicos, metas e iniciativas, de la administración entre los distintos departamentos.
3	- Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de las actividades.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

- La parte financiera se encuentra a cargo del contador general quien maneja el flujo de dinero.
- La cooperativa tiene debilidad por la falta de inyección de capital por parte de los accionistas e inversiones a plazo fijo, se ha agudizado por la crisis económica.
- Los estados financieros semestrales son presentados a la Dirección Nacional de Cooperativas, para que sean aprobados, lo cual demuestra que la cooperativa esta en el promedio de las demás.

- La capacidad de cubrir obligaciones crediticias es posible debido a los ingresos que tiene la cooperativa por el mismo concepto.
- Las inversiones de plazo fijo en la mayoría son para un año, por lo general estas siempre son renovadas, pero los últimos tres meses esto a cambiado debido a que algunos socios están retirando sus CAE`s.
- Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la salida inesperada de capitales.
- Actualmente la cooperativa no tiene muy buena liquidez, debido a la gran cantidad de salida de dinero por inversiones, sin permitirle operar con normalidad.
- La rentabilidad es baja, con un margen promedio de la cual va acorde a los valores de cooperativismo.
- Tener la capacidad de negociación con los proveedores, da la capacidad de acceder a costos bajos.
- Delegación de actividades en el manejo de crédito y cobranzas.

FORTALEZAS	
1	- Delegación de actividades en el manejo de crédito y cobranzas.
2	- Tener la capacidad de negociación con los proveedores.
3	- La capacidad de cubrir obligaciones crediticias.
4	- Los estados financieros semestrales son presentados a la Dirección Nacional de Cooperativas.

DEBILIDADES	
1	- Falta de inyección de capital por parte de los accionistas e inversiones a plazo fijo.
2	- No hay muy buena liquidez, debido a la gran cantidad de salida de dinero por inversiones.
3	- Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la salida inesperada de capitales.
4	- La rentabilidad es baja, con un margen promedio de la cual va acorde a los valores de cooperativismo.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La cooperativa dentro de la tecnología con la que cuenta es:

SOFTWARE Y HARDWARE

Las computadoras tienen alrededor de 2 años de existencia y se encuentran actualizadas con el software necesario para un buen desempeño, se lo va actualizando en todas las agencias al mismo tiempo.

INTERNET

Cuenta con internet banda ancha que es proveída por Punto Net, los departamentos que más utilizan este Internet son: contabilidad, crédito y cobranzas; debido a que la mayoría de instituciones ahora brindan servicio en línea esto ayuda a la parte contable y cobranzas, en el área de crédito es utilizado para consultar y reportar a central de riesgos.

FORTALEZAS	
1	Contar con un sistema creado por la cooperativa permite optimizar el tiempo.
2	Todo el personal sabe como manejar correctamente los programas debido a que ayudaron a crearlo.
3	No existen costos por asistencia técnica.

2.2.4 CAPACIDAD TALENTO HUMANO

En la actualidad la Cooperativa Chimborazo cuenta con 16 empleados, los cuales se rigen al código del trabajo y al reglamento de sus funciones; y están distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro Nº 17: Listado del Personal que labora en la Cooperativa

Nombre y Apellido	Cargo	Título	Fecha de Ingreso	Contrato o Nombramiento
Fabián Chucho	Gerente	Egresado Ing. Administración de Empresas	01/01/2010	Nombramiento
José Cruz	Presidente	Tecnólogo	01/01/2009	Nombramiento
Fanny Llangari	Secretaria	Estudiante Ing. Administración de Empresas	01/07/2010	Contrato
Patricio Aguilar	Jefe Agencia Cajabamba	Ing. Administración de Empresas	01/12/2010	Nombramiento
Luis Macas	Contador	Lic. Contabilidad y Auditoría	01/01/2008	Contrato
Marco Chucho	Auxiliar de Contabilidad	Egresado Contabilidad y Auditoría	01/04/2010	Contrato
René Ushca	Oficial de Crédito	Egresado Ing. Finanzas	01/06/2011	Contrato
Magdalena Pucha	Créditos - Información	Estudiante Ing. Administración de Empresas	01/08/2010	Contrato
Gloria Cuvi	Créditos - Información	Bachiller	01/05/2007	Contrato
Paulina Alulema	Cajera	Bachiller	01/08/2009	Contrato
Inés Ashqui	Cajera	Bachiller	01/10/2008	Contrato
María Luz Tigre	Cajera	Bachiller	01/08/2011	Contrato Prueba 6 meses
Rolando Paguay	Recaudador	Bachiller	01/09/2010	Contrato
Rodrigo Morocho	Recaudador	Bachiller	01/05/2009	Contrato
Lorenzo Cuvi	Recaudador	Estudiante Ing. Administración de Empresas	01/05/2008	Contrato
Elías Pilamunga	Recaudador	Bachiller	01/07/2011	Contrato

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Marlon Almeida

El personal se contrata acorde a la disponibilidad y necesidad de cubrir puestos vacantes.

Los aspirantes son entrevistados por el gerente, quien los elige acorde a las necesidades de la cooperativa, y si cubren con los requerimientos se acuerda el sueldo, los beneficios y se procede a firmar el contrato de trabajo de prueba de noventa días que es elaborado por el departamento legal, luego se procede a la

capacitación necesaria que esta a cargo de contabilidad, esta dependerá acorde a la instrucción necesaria.

Durante dure el proceso de prueba la relación laboral puede darse por terminada unilateralmente por cualquiera de las partes. Superado este tiempo, el contrato de trabajo se estima a plazo fijo.

Personal que ocupa altos puestos es capacitado lo cual permite resolver problemas.

El índice de rotación de personal es bajo.

Falta de motivación en el personal.

El nivel de ausentismo en los empleados es casi nulo, debido que para pedir permiso, no asistir y pedir vacaciones el empleado necesita dejar un reemplazo debido a que no existe mucho personal.

No existe capacitación para todo el personal, en la mayoría de los casos es para gerencia.

El departamento contable cuenta con una oficina de alquiler, con su escritorio, computador, y archivadores.

El pago de los sueldos son puntuales, estos se realizan con depósitos en cada una de las cuentas el último día de cada mes.

No se existen índices de desempeño del personal.

Se puede notar un bajo sentido de pertenencia, esto se debe a un salario bajo, relaciones entre compañeros, comodidad, falta de otros beneficios.

Análisis Gerencial

FORTALEZAS	
1	Personal de altos puestos está capacitado.
2	Bajo nivel de ausentismo del personal.
3	Pagos puntuales de sueldos.

DEBILIDADES	
1	El personal no tiene sentido de pertenencia con la cooperativa.
2	Falta de motivación pues hacen falta otros beneficios.
3	No existen índices de desempeño del personal.
4	Falta de capacitación para todo el personal.

Cuadro №18: Matriz de Potencialidad

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		Tasas de interés bajas que atraen a clientes	Herramientas tecnológicas adaptables	Facilidad en la implementación de nuevos procesos	Descuentos por volumen de compras	Beneficios adicionales a todos los clientes	Recomendación de la COAC a otras personas	TOTAL
Libertad para elegir los procesos operativos		3	5	3	5	1	3	3	20	
Sistema operativo que optimiza tiempos		1	5	3	5	3	3	3	20	
Delegación de actividades en crédito		5	1	3	3	1	1	1	12	
Capacidad para cubrir flujos de caja negativos		3	3	3	1	3	1	3	14	
Costos financieros mínimos		5	3	3	1	3	3	5	20	
Nuevo personal capacitado para trabajar		1	3	3	5	3	1	3	16	
Capacidad instalada adecuada		1	1	3	1	1	1	5	10	
Baja rotación de personal		3	1	3	5	1	1	1	12	
TOTAL		22	22	26	26	16	14	24		

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de matriz}}{\text{Valor aprovechamiento total} \cdot \text{Filas} \cdot \text{Columnas}} * 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{124}{5 \cdot 8 \cdot 6} * 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = 51,66\%$$

2.2.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz interrelaciona los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno contra los factores a nivel externo; es decir, entre debilidades y amenazas. Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

Nivel de Incidencia	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

Cuadro Nº 19: Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS		Incremento del desempleo	Crisis mundial	Manipulación de leyes y reglamentos	Tiempos de espera largos	Competencia	Disminución del ahorro	TOTAL
Falta de planeación estratégica		1	3	5	5	3	5	22
Objetivos institucionales poco claros		1	3	3	5	5	3	20
Falta de un manual de procedimientos		1	1	1	5	3	1	12
Falta de cuadro de mando integral		1	1	1	5	5	3	16
Falta de liquidez		3	1	5	3	5	5	22
Personal desmotivado		5	3	3	3	3	1	18
Salarios bajos		3	1	1	1	3	1	10
Falta de difusión de información institucional		3	1	3	3	3	1	14
TOTAL		18	14	22	30	30	20	

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de matriz}}{\text{Valor afectación total} * \text{Filas} * \text{Columnas}} * 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{116}{5 * 8 * 6} * 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = 48,33\%$$

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 SÍNTESIS

2.3.1.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Las principales fortalezas que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., son:

1. Un sistema operativo que optimiza tiempos
2. Costos financieros mínimos
3. Facilidad para cambiar procesos operativos
4. Nuevo personal capacitado para trabajar

Las principales oportunidades que posee la cooperativa son:

1. Tasas de interés bajas para atraer clientes
2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades
3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos
4. Recomendación de la cooperativa a otras instituciones

Las oportunidades que la empresa mantiene están directamente relacionadas con el mercado y una de las más importantes de la recomendación que hacen los propios

clientes de la cooperativa a terceras personas y que han hecho que la institución se mantenga a través del tiempo. Es necesario aprovechar estos factores para reestructurar, mejorar y cumplir con los objetivos empresariales.

El índice de potencialidad es del 43,06%, lo que quiere decir que la institución, pese a tener fortalezas, no son suficientes para mantener a una institución rentable tanto para sus clientes, usuarios, trabajadores y accionistas. Por consiguiente es indispensable se plantee una nueva estructura y se establezcan prioridades para encaminar a la institución a su objetivo.

2.3.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Después de realizada la matriz de vulnerabilidad, las debilidades que se han encontrado en la cooperativa son:

1. Falta de planeación estratégica
2. Objetivos institucionales poco claros
3. Personal desmotivado
4. Falta de cuadro de mando integral
5. Falta de liquidez

Las amenazas que mantiene la cooperativa son:

1. Disminución del ahorro
2. Manipulación de las leyes y reglamentos
3. Tiempos de espera largos
4. Competencia

Estos factores externos y que no se pueden controlar están perjudicando a la institución, y una vez que han sido identificados es necesario tomar los correctivos necesarios.

El índice de vulnerabilidad encontrado es de 61.48%, lo que indica que mantiene fuertes amenazas y debilidades que están repercutiendo en las operaciones de la institución, afectan al desempeño de las actividades de los empleados, disminuyen la rentabilidad de los accionistas y ahuyentan a los posibles clientes. Para este caso especial, se propone tomar medidas correctivas urgentes con el fin de mantener la institución a flote.

Cuadro Nº 20: Matriz Síntesis

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1. Un sistema operativo que optimiza tiempos 2. Costos financieros mínimos 3. Facilidad para cambiar procesos operativos 4. Nuevo personal capacitado para trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés bajas para atraer clientes 2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades 3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos 4. Recomendación de la cooperativa a otras personas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación estratégica 2. Objetivos institucionales poco claros 3. Personal desmotivado 4. Falta de cuadro de mando integral 5. Falta de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Disminución del ahorro 2. Manipulación de las leyes y reglamentos 3. Tiempos de espera largos 4. Competencia

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
 Realizado por: Marlon Almeida

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el periodo 2011-2016

El direccionamiento estratégico es la “conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales”⁷.

La cooperativa con el direccionamiento definirá la ruta organizacional que deberá seguir para la consecución de sus objetivos; realizando una revisión periódica para ajustarla acorde a los cambios del entorno; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres elementos:

PLANES Y PROGRAMAS

MODELO DE OPERACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, brindar créditos pequeños, de

7

		corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, y por las pocas garantías tradicionales que poseen, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Personas de Chimborazo, Pichincha y Guayas.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Ofrecer servicios financieros de calidad, con eficacia y bajos costos referentes al sistema de cooperativas.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es “la agrupación específica de normas, estándares valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios”⁸.

3.2.1 PRINCIPIOS

La Cooperativa Chimborazo no cuenta con principios definidos. Mediante reuniones con el personal de la institución y aplicando el análisis y criterios emitidos por gerencia se determinaron los siguientes principios:

- VOCACION DE SERVICIO
- TRABAJO EN EQUIPO
- AMBIENTE LABORAL
- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
- INNOVACIÓN

⁸ Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales que guían la cultura de cada uno de los miembros que constituyen la cooperativa.

Debido que la cooperativa no contaba con principios, se analizó los propuestos en la matriz para determinar su relación con cada uno de los grupos de interés.

Cuadro № 21: Matriz Axiológica de Principios

GRUPOS DE INTERES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
PRINCIPIOS					
Vocación de servicio	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	-	-
Ambiente laboral	X	X	X	X	X
Desarrollo del talento humano	X	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	X	X

Elaborado: Autor

Una vez realizada la matriz axiológica con los resultados obtenidos se establecen los siguientes principios.

- **Vocación de servicio**

Tanto con los clientes internos como externos brindando un mejor servicio con calidez y profesionalismo que cubra sus necesidades y expectativas.

- **Ambiente laboral**

Tratar a todos nuestros empleados con el mayor respeto, recato y brindándoles las mismas oportunidades y trato, aportando con el clima laboral agradable para el mejor desempeño de sus funciones.

- **Desarrollo del talento humano**

Mantener un personal altamente calificado y capacitado, brindándole las facilidades necesarias, para estar preparados para los cambios del mercado y ser más competitivos.

- **Innovación**

Generar nuevas ideas, productos acordes a las necesidades de la sociedad y socios.

Figura № 3: Principios de la “COAC Chimborazo”



Elaborado: Autor

3.2.2 VALORES

La Cooperativa Chimborazo ha venido trabajando con los siguientes valores:

- **Confianza**
- **Agilidad**
- **Responsabilidad**
- **Compromiso**

Se proponen algunos valores, lo cuales deberían de estar en el actuar de la organización.

- **Honestidad**
- **Seguridad y solvencia**

Cuadro № 22: Matriz Axiológica de Valores

GRUPOS DE INTERES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
Confianza	X	X	X	X	X
Agilidad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	-
Honestidad	X	X	X	X	X
Seguridad y solvencia	X	X	X	X	X

Elaborado: Autor

Una vez realizada la matriz axiológica con los resultados obtenidos se establecen los siguientes valores.

- **Confianza**
- **Agilidad**
- **Responsabilidad**
- **Honestidad**

Mantener la ética actuando con transparencia en cada uno de los procesos y actividades que realice la cooperativa.

- **Seguridad y solvencia**

Dar seguridad a los fondos depositados por los socios, facilitando la entrega de productos y servicios financieros.

Figura Nº 4: Valores de la “COAC Chimborazo”



Elaborado: Autor

3.2.3 POLÍTICAS

Las políticas planteadas para la COAC Chimborazo son las siguientes:

- Trabajar bajo un sistema de mejoramiento continuo.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Estar presente en eventos deportivos, culturales, ferias, que sean una ventana para dar a conocer de la existencia de la cooperativa.
- Dar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Todos los miembros de la cooperativa deben tener un correcto comportamiento.
- Reducir gradualmente el número de inconformidades internas y de reclamos de clientes.
- Comunicar constantemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Desarrollar evaluaciones periódicas, a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Promover el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar una sesión mensual documentada del trabajo de cada una de las unidades, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Realizar en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

3.2.4 MISIÓN

La misión es la forma expresa escrita, la cual es la razón de ser de la Institución.

3.2.4.1 MISIÓN ANTERIOR COAC CHIMBORAZO

“Brindar productos y servicios financieros competitivos de calidad, impulsando el desarrollo económico de todos los socios, con un equipo humano calificado, protegiendo el capital y contribuyendo al desarrollo sostenible de las actividades productivas de la población.”

Se debe modificar la misión actual de la cooperativa tomando como base la definición del negocio anteriormente expuesto:

<u>ELEMENTOS CLAVE</u>	
Naturaleza del negocio	Micro-créditos y captación de recursos financieros
Razón para existir	Captar recursos de nuestros clientes y direccionarlos hacia el desarrollo económico.
Mercado al que sirve	Provincia de Chimborazo, específicamente Riobamba, Cajabamba y Gatazo.
Características generales	Costos mínimos, baja tasa de interés y agilidad en la entrega de servicios.
Posición deseada en el mercado	Servicio diferenciado en costo del servicio, y enfocando en el micro crédito a los negocios pequeños.
Valores	Honestidad, confianza, responsabilidad, seguridad.

3.2.4.2 MISIÓN PROPUESTA DE COAC CHIMBORAZO

“Captar recursos financieros y direccionarlos hacia el desarrollo económico a través de micro créditos a negocios pequeños, en las regiones de la sierra y costa, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, respaldándose en la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad.”

3.2.5 VISIÓN

La visión es la situación a la que se pretende llevar a la Institución en un futuro a largo plazo, debido a los constantes cambios que existen en el Ecuador y sobre todo el mundo financiero es muy variante, por lo cual el tiempo que se plantea será de cuatro años.

3.2.5.1 VISIÓN ANTERIOR COAC CHIMBORAZO

“Constituirse como una institución de reconocido prestigio, competitiva, y modelo en la prestación de servicios financieros, con gestión organizacional de calidad y contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de la sociedad, alineados a una cultura de mejora continua e innovación.”

Para plantear la visión de la Cooperativa Chimborazo, se debe considerar los siguientes aspectos.

<u>ELEMENTOS CLAVE</u>	
Posición en el Mercado	Especialista
Cliente	Negocios pequeños y micro empresas.
Tiempo	4 años.
Ámbito del Mercado	En la Provincia de Pichincha y Guayas.
Servicios	Dar un servicio de calidad enfocado a la entrega de micro crédito para el desarrollo de la comunidad.
Valores	Honestidad, seguridad, solvencia y agilidad
Principio Organizacional	Vocación de servicio e innovación

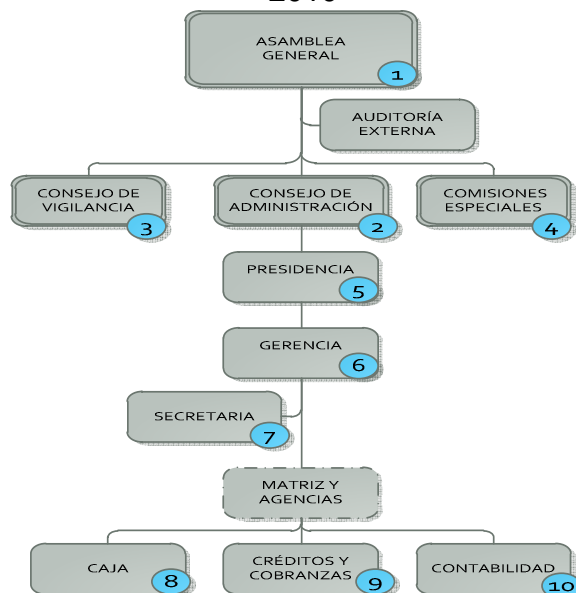
3.2.5.2 VISIÓN PROPUESTA COAC CHIMBORAZO

“Para el 2015 la Cooperativa Chimborazo será especialista en otorgar servicios financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro créditos en las provincias de Chimborazo, Pichincha y Guayas; con vocación de servicio e innovación al cliente y basados en la honestidad, seguridad, confianza, responsabilidad, solvencia y agilidad.”

3.2.6 MANUAL DE FUNCIONES

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas, iniciando por las más importantes y luego se registra las de menor trascendencia. En este organigrama se determina que es lo que se hace no como se hace, siendo de gran utilidad para la capacitación del personal y presentar a la organización en general.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIMBORAZO” LTDA ORGANIGRAMA FUNCIONAL 2010



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo Ltda.”
Realizado por: Marlon Almeida

ASAMBLEA GENERAL

OBJETIVO

Gobernar la cooperativa, sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones, no sean contrarias a la ley, al reglamento o al estatuto social de la cooperativa.

FUNCIONES

- a) Aprobar y reformar el estatuto, el reglamento interno y el de elecciones;
- b) Elegir y remover, en cualquier momento y mediante votación secreta, a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;
- c) Remover en cualquier tiempo al gerente, en votación secreta;
- d) Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia;
- e) Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
- f) Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
- g) Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
- h) Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento, y el estatuto social;
- i) Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

- j) Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- k) Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución, liquidación y afiliación a organismos de integración representativa; y
- l) Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO

Aprobar las políticas institucionales, por las cuales se va a regir la cooperativa.

FUNCIONES

- a) Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- b) Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
- c) Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
- d) Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la asamblea general;
- e) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios;
- f) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias, de conformidad con las causas y el procedimiento establecidos en el reglamento interno y las normas del debido proceso;

- g) Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; al gerente, subgerentes y comisiones o comités especiales y removerlos cuando no observaren la normativa legal y reglamentaria;
- h) Nombrar al gerente y fijar su retribución económica;
- i) Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- j) Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
- k) Elaborar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a aprobación de la asamblea general;
- l) Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente;
- m) Aprobar la incorporación de la cooperativa, a organismos de integración económica o su separación;
- n) Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
- o) Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente;
- p) Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y
- q) Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social.

EL CONSEJO DE VIGILANCIA

OBJETIVO

Regular las actividades económicas de la cooperativa que se ajusten a los procedimientos y normas vigentes.

FUNCIONES

- a) Nombrar de su seno al presidente del consejo;
- b) Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- c) Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- d) Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa e informar a la asamblea general;
- e) Efectuar las funciones de auditoría interna, previstas en el artículo del presente reglamento;
- f) Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría;
- g) Emitir su dictamen sobre los estados financieros y la gestión de la cooperativa e informar a la asamblea general;
- h) Proponer ante la asamblea general, el terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o gerente;
- i) Presentar a la asamblea general las denuncias sobre irregularidades en la gestión administrativa o económica, con su opinión sobre las mismas.

- j) Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general;
- k) Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- l) Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y
- m) Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

COMISIONES ESPECIALES

OBJETIVO

Resolver ciertas tareas específicas que no competen a ninguna de las otras comisiones.

FUNCIONES

- a) La comisión de crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.
- b) La comisión de educación es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.
- c) La comisión de asuntos sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma.

PRESIDENCIA

OBJETIVO

Dirigir las reuniones e informar a los socios sobre los asuntos de la cooperativa.

FUNCIONES

- a) Presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración y orientar las discusiones;
- b) Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa;
- c) Convocar a las asambleas generales, ordinarias y extraordinarias, y a las reuniones del consejo de administración;
- d) Dirimir con su voto los empates en las votaciones;
- e) Abrir con el gerente las cuentas bancarias; firmar, girar, endosar y cancelar cheques;
- f) Suscribir con el gerente los certificados de aportación;
- g) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y
- h) Firmar la correspondencia de la cooperativa.

GERENCIA

OBJETIVO

Dirigir y planear estrategias para una adecuada toma de decisiones acordes a la misión, visión y objetivos de la empresa.

FUNCIONES

- a) Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- b) Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria;
- c) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
- d) Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;
- e) Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- f) Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- g) Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
- h) Firmar, con el presidente, los egresos y cheques de la cooperativa;
- i) Delegar la firma de cheques a funcionarios de la cooperativa;
- j) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- k) Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
- l) Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia;

- m) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- n) Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
- o) Asistir a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido;
- p) Rendir la caución, previo al registro de su nombramiento; y,
- q) Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

SECRETARIA

OBJETIVO

Brindar a su jefe apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

FUNCIONES

- a) Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, bajo responsabilidad civil y penal por sus afirmaciones;
- b) Tener la correspondencia al día;
- c) Llevar un registro de resoluciones, de la asamblea general y del consejo de administración, con la razón de su cumplimiento, total o parcial, o de su incumplimiento;
- d) Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;

- e) Notificar las resoluciones a quien corresponda;
- f) Registrar la asistencia a sesiones de la asamblea general y de los consejos; y,
- g) Desempeñar otros deberes contemplados en el estatuto social o que sean asignados por el consejo de administración, siempre que no violen disposiciones de la ley o este reglamento.

DEPARTAMENTO DE CAJA

OBJETIVO

Controlar, ejecutar y registrar la entrega y/o recepción de los valores producto de transacciones que se operen por concepto de ahorros, préstamos y plazo fijo en la ventanilla a su cargo; brindar asistencia a gerencia en todas las actividades relacionadas con su cargo; a la vez brindar una atención amable, eficiente y rápida a los socios y público en general.

FUNCIONES

- a) Responsable de custodiar y manejar eficientemente el fondo de caja y valores en efectivo y cheques que ingresan a las oficinas.
- b) Responsable de todos los valores numéricos y físicos a su cargo, se encuentren revisados, conciliados y en orden.
- c) Proporcionar información requerida por otros departamentos, otras instituciones, organismos de control, respecto de determinadas cuentas; así como el de informar periódicamente a gerencia de la gestión de ventanillas.
- d) Contar, recibir y entregar dinero en efectivo y /o en cheques (ventanillas a caja y viceversa).
- e) Participar en los arqueos de caja que se realicen periódicamente.

- f) Llevar un control del movimiento de cheques protestados, así como sus entregas.
- g) Registrar en el sistema de computación y en las libretas de ahorro, todos los movimientos efectuados por el socio.
- h) Ordenar y numerar las papeletas de depósito y retiro de ahorro, previo a su archivo.
- i) Al finalizar el día, realizar la conciliación del saldo del efectivo y cheques, previa la elaboración del comprobante respectivo, el listado de cheques con su respectiva papeleta de depósito al banco; y toda la documentación generada.
- j) Preparar adecuadamente toda la documentación referente a la apertura de cuentas.
- k) Realizar la entrega de retiros de ahorro en efectivo, de acuerdo al reglamento interno.
- l) Manejar eficientemente todos los recursos de la institución a ella asignada.
- m) Custodiar los datos confidenciales de la institución.

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

OBJETIVO

Brindar asistencia a gerencia en todas las actividades relacionadas con análisis de créditos, al igual que efectuar un correcto e imparcial análisis y evaluación de las solicitudes de crédito, ejecutando actividades de información, atención y apoyo en el trámite de la gestión crediticia de la cooperativa.

FUNCIONES

- a) Por la veracidad en la recopilación de la información de los socios y el análisis que resulta de esta información respecto a características normales y financieras de los solicitantes.
- b) Responsable de velar por los pagarés y la información que contiene en las solicitudes de crédito, así como de que los saldos y datos de ahorros, certificados de aportación y garantías.
- c) Responsable de la correcta y oportuna información e instrumentación de los créditos.
- d) Por la custodia y adecuado archivo de la documentación del crédito.
- e) Recepción y verificación de documentación necesaria para el crédito por parte del socio.
- f) Verificar la veracidad y autenticidad de la información presentada por el socio y llenar las solicitudes de crédito.
- g) Realizar el seguimiento y monitoreo del crédito.
- h) Elaborar el informe correspondiente para la aprobación del crédito del socio y presentarlo a la comisión de crédito.
- i) Entregar notificaciones a socios morosos y realizar el cobro de cartera morosa y vencida de los socios.
- j) Informar a gerencia por escrito (mensual) acerca de la labor realizada, así como a los organismos superiores que le soliciten.
- k) Preparar la liquidación de crédito.
- l) Proporcionar información a los socios y público en general, acerca de los créditos que otorga la cooperativa, así como de los requisitos necesarios.

- m) Mantener actualizado el archivo de pagarés, solicitudes y otros documentos.
- n) Realizar llamadas telefónicas a los socios y garantes que registran créditos morosos.
- o) Realizar transferencias de ahorros para abonar a créditos morosos a petición del socio y la gerencia por resolución del consejo de administración.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO

Planificar y ejecutar las actividades del departamento; así como realizar los procesos y cuadros derivadas de las operaciones contables en forma ágil, oportuna y eficiente de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

FUNCIONES

- a) Responsable de cumplir oportunamente con la presentación de estados financieros y organismos de control.
- b) Por la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, normas y procedimientos contables.
- c) Mantener un adecuado control interno.
- d) Proporcionar información requerida por otros departamentos, otras instituciones, organismos de control respecto de determinadas cuentas.
- e) Llevar la contabilidad diaria de la cooperativa.
- f) Elaborar, presentar y legalizar mensual, semestral y anual los estados financieros, anexos y notas de conformidad a las normas contables de la cooperativa.

- g) Llenar clara y precisa toda la documentación contable para la presentación a los correspondientes organismos de control.
- h) Hacer la declaración de impuestos a la renta, IVA y retenciones en la fuente y declarar juntamente con gerencia.
- i) Mantener actualizado los registros de activos fijos como también su depreciación acumulada.
- j) Elaborar, verificar y dictaminar conjuntamente con gerencia el presupuesto anual, las planillas de aportes al Seguro Social.
- k) Informar a gerencia por escrito acerca de la labor realizada.

3.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la institución, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento.

Las estrategias corporativas se clasifican en:

- a. Diferenciación en costos
- b. Diferenciación en producto
- c. Liderazgo

3.3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa será definida considerando los stakeholder:

Los “stakeholders” son los grupos de que tiene interés en que la Institución sobreviva, estos grupos de interés que pueden ser personas u organizaciones pueden afectar o verse afectados por las decisiones que se tomen, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la cooperativa y pueden ser: clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en general de los cuales hay que conocer sus necesidades para diseñar las respectivas estrategias.

Figura № 5: Partes Interesadas de una Organización



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Figura № 6: Estrategia de la “COAC Chimborazo”

Promover micro créditos a una tasa de interés baja en relación al sistema de cooperativas, que permita una rotación de capital más rápida a corto plazo que ayude al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa.

Elaborado: Autor.

Cuadro № 23: Estrategia enfocada a Clientes

Principales requerimientos de los SOCIOS	Que acciones se pueden mejorar para aumentar su satisfacción
Calidad	Ofrecer créditos que vayan acorde a sus necesidades de financiamiento.
Tiempo de entrega	Controlar que los plazos de tiempo de entrega de los diferentes créditos se cumplan.
Precio	Dar tasas competitivas y bajos costos en relación al sistema de cooperativas.

Elaborado: Autor.

Cuadro № 24: Estrategia enfocada a Socios Fundadores

Principales requerimientos de los SOCIOS	Como mejorar la relación para que se sienta satisfecho
Buena gestión	Desarrollar una planificación estratégica mediante la implementación de un cuadro de mando integral.
Rentabilidad	Entregar micro créditos a los pequeños negocios haciendo un análisis de colocación de cartera, mejorando la rotación y recuperación de capital en menor tiempo.
Crecimiento	Fortalecer y atraer nuevos socios a cada una de las agencias existentes.

Elaborado: Autor

3.3.2 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Con la determinación de las oportunidades y amenazas, se desarrollaran estrategias para la Institución que potencialicen las oportunidades y minimicen las amenazas, para lograr el crecimiento de la cooperativa.

Cuadro № 25: Estrategias enfocadas a Potencializar las Oportunidades

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Bajas tasas de interés	Promocionar créditos a los pequeños negocios que se encuentran en los alrededores de la agencia.
Herramientas tecnológicas adaptables	Crea módulos que optimicen el tiempo, y den la información requerida para dar una mejor atención tanto al cliente interno como externo.
Facilidad en la implementación de nuevos procesos	Mejorar los procesos de las diferentes áreas, para obtener un mejor desempeño.
Recomendación de la cooperativa	Incentivar a las personas a traer nuevos socios, y por cada socio ingresado recibe \$5,00 dólares.

Fuente: COAC Chimborazo

Elaborado: Autor.

Cuadro № 26: Estrategias enfocadas a Potencializar las Amenazas

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Disminución del ahorro	Publicitar la cooperativa, para dar más seguridad a las personas.
Manipulación de leyes y reglamentos	Acoger todas las nuevas leyes que entren en vigencia al sector financiero cooperativo.
Tiempos de entrega largos	Controlar los tiempos de encaje, para el despacho de los créditos.
Competencia	Dar un servicio diferenciado en costos a diferencia de las demás cooperativas.

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

3.3.3 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR

Se debe realizar un análisis de las fortalezas y debilidades descubiertas para desarrollar estrategias que la cooperativa pueda implementar.

Cuadro № 27: Estrategias enfocadas a Potencializar las Fortalezas

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Libertad para elegir procesos	Fortalecer la participación de los empleados en los procesos de innovación.
Sistema operativo que optimiza tiempos	Crear una herramienta de control.
Costos financieros mínimos	Mayor entrega de créditos con menos restricciones.
Nuevo personal capacitado para trabajar	Manejar un buen ambiente laboral, para mejorar la productividad.

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Cuadro № 28: Estrategias enfocadas a Potencializar las Debilidades

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Falta de planeación estratégica	Creación de una planificación.
Objetivos institucionales poco claros	Difundir los valores institucionales, mediante reuniones de grupo primario o clima laboral.
Personal desmotivado	Mayor participación directa en la toma de decisiones.
Falta de liquidez	Gestionar el cobro de cartera extrajudicial y judicial, pausar la salida de créditos, buscar captaciones y financiamiento.
Falta de cuadro de mando integral	Implementar el cuadro de mando integral en la cooperativa.

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

3.3.4 PERSPECTIVAS

Estos indicadores del método del balanced score card de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a

organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, permitiendo saber el impacto sobre lo financiero y como satisfacer las necesidades trabajando a partir de 4 perspectivas:

 **Perspectiva financiera.**

La necesidad de datos financieros, datos de financiamiento oportunos y exactos serán siempre una prioridad, para saber como se desempeña la organización y como percibe a sus accionistas.

 **Perspectiva del cliente.**

La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente, en las compañías. Estos dos factores son llamados indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, encontrarán eventualmente a otros proveedores que resuelvan sus necesidades.

 **Perspectiva de proceso del negocio.**

Esta perspectiva se refiere a procesos internos del negocio. Las mediciones basadas en esta perspectiva mostrarán, a los gerentes, que también está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios concuerdan con los requisitos del cliente

 **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento, la gente es el recurso principal.

De acuerdo a las perspectivas presentadas, se desarrollaran las necesarias para la Cooperativa Chimborazo definiendo las siguientes.

Cuadro № 29: Estrategias por Perspectivas

N.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	BUENA GESTION	Desarrollar una Planificación Estratégica, con la utilización del Cuadro de Mando Integral
		RENTABILIDAD	Mejorar los ingresos, con la reducción de la cartera en mora y judicial, colocando el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo.
		CRECIMIENTO	Fortaleces las agencias existentes, creación de nuevos servicios.
2	CLIENTE	CALIDAD	Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.
		TIEMPO DE ENTREGA	Implementar un control de despacho en los créditos, y en los tiempos de encaje de cada uno de ellos.
		PRECIO	Dar un servicio diferenciado en costos en relación a las demás Cooperativas
3	PROCESO INTERNO	GESTION DE OPERACIONES	Realizar negociaciones con los inversionistas, para evitar las salidas de dinero. Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.
		GESTION DE CLIENTES	Aplicar en sistema de 3 X 3, en los socios que se concederán nuevos créditos. Medir semestralmente la satisfacción de los socios.
		PROCESO DE INNOVACION	Mejorar los procesos de las diferentes aéreas para un desempeño.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Realizar reuniones con el personal para crear un ambiente laboral agradable. Permitir al personal capacitarse en nuevos temas necesarios para sus labores.
		CAPITAL DE INFORMACION	Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.
		CULTURA ORGANIZACIÓN	Desarrollar una cultura de identidad con la Cooperativa. Implementar informativos en la agencias, con la misión y visión de la Institución.

Fuente: Autor

Elaborado: Autor.

Cuadro № 30: Resumen de Estrategias

N.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	CRECIMIENTO
		Desarrollar una Planificación Estratégica
		Fortalecer las agencias existentes.
		Creación de nuevos servicios.
		VALOR PARA LOS SOCIOS FUNDADORES
		Reducción de la cartera en mora y judicial. Colocar el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo.
2	CLIENTE	ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE
		Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.
		Implementar un control en los tiempos de encaje de los créditos.
3	PROCESO INTERNO	PLANEACION COMERCIAL
		Realizar negociaciones con los inversionistas.
		Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.
		SERVICIO AL CLIENTE
		Aplicar en sistema de 3 X 3 en créditos.
		Medir semestralmente la satisfacción de los socios.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEJORAR PROCESOS
		Mejorar los procesos internos de los departamentos.
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
		Realizar reuniones de grupo primario o clima laboral.
		Apoyar la capacitación e instrucción del personal.
		OPERACIONES
		Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.
DESARROLLO DEL CAPITAL INTANGIBLE		
Desarrollo de una cultura de identidad con la Cooperativa.		
Dar a conocer e implementar informativos en con la misión y visión de la Institución.		

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

3.4 OBJETIVOS

Es un pilar fundamental dentro de la cooperativa donde se apoya la estrategia de la institución, al no tenerla clara se puede perder, tiempo, clientes, dinero e incluso puede llevarla a la ruina.

3.4.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados que una organización espera alcanzar mediante acciones concretas para conseguirlos, por lo que deben ser claros para no tener libres interpretaciones, que su resultado sea tangible, deben ser reales y deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Figura Nº 7: Objetivo de la “COAC Chimborazo”



3.4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado”⁹.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

Con los objetivos corporativos se refiere ha como hacer productivo a la cooperativa mientras que con los objetivos estratégicos se define el futuro de la misma.

Cuadro Nº 31: Resumen de Objetivos Estratégicos

N.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	N.	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	FINANCIERA	BUENA GESTION Desarrollar una Planificación Estratégica, con la utilización del Cuadro de Mando Integral	1	Maximizar la rentabilidad
		RENTABILIDAD Mejorar los ingresos, con la reducción de la cartera en mora y judicial, colocando el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo.	2	Trabajar en la recuperación de cartera.
		CRECIMIENTO Fortaleces las agencias existentes, creación de nuevos servicios.	3	Incrementar el nivel de socios.
2	CLIENTE	CALIDAD Otorgar créditos acordes a las necesidades de los socios.	4	Aumentar la satisfacción de los socios.
		TIEMPO DE ENTREGA Implementar un control de despacho en los créditos, y en los tiempos de encaje de cada uno de ellos.	5	Controlar el tiempo de entrega.
		PRECIO Dar un servicio diferenciado en costos en relación a las demás Cooperativas	6	Asegurar tasas de interés competitivas.
3	PROCESO INTERNO	GESTION DE OPERACIONES Colocar la cartera acorde al plazo de las inversiones.	7	Disminuir las salidas de efectivo.
		GESTION DE CLIENTES Aplicar en sistema de 3 X 3, en los socios que se concederán los nuevos créditos. Medir semestralmente la satisfacción de los socios.	8	Desarrollar una cultura de pago en los socios.
		PROCESO DE INNOVACION Mejorar los procesos de las diferentes aéreas para un mejor desempeño.	9 10	Mantener socios estratégicos, para captar mas ingresos. Desarrollar mejores procesos internos.

4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO		
		Realizar reuniones con el personal para crear un ambiente laboral agradable.	11	Crear un ambiente de trabajo favorable.
		Permitir al personal capacitarse en nuevos temas necesarios para sus labores.	12	Desarrollar el fortalecimiento del personal
		CAPITAL DE INFORMACION		
		Desarrollar una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.	13	Desarrollar un sistema de evaluación y desempeño.
CULTURA ORGANIZACIÓN				
Desarrollar una cultura de identidad con la Cooperativa. Implementar informativos en la agencias, con la misión y visión de la Institución.		14	Fortalecer la identidad de pertenencia del personal.	

Fuente: Autor.

Elaborado: Autor

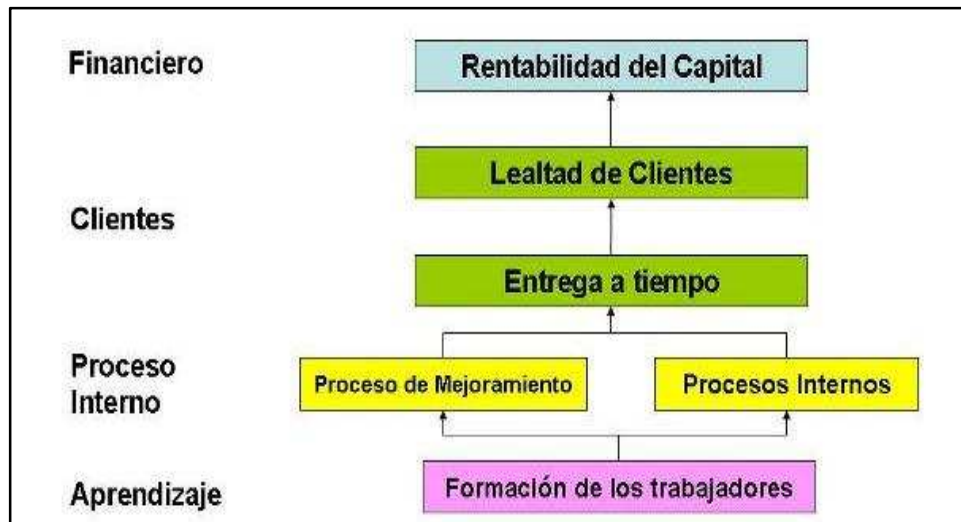
3.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta del balanced score card que permite implementar y comunicar la estrategia.

Se basa en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

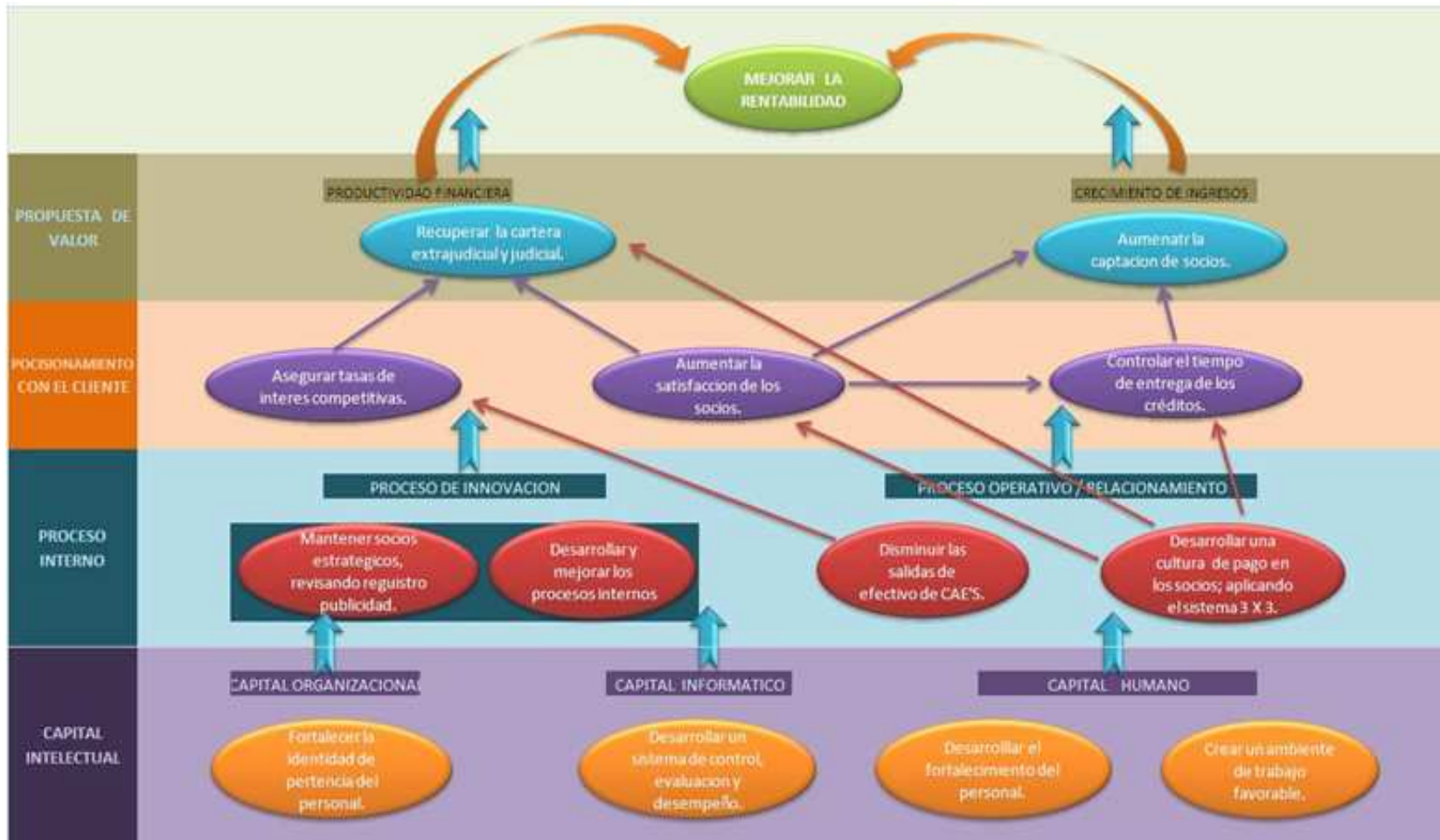
Además le permitirá a la cooperativa alinear y enfocar al personal hacia la estrategia, visualizando los objetivos y su relación causa – efecto ya que identifica los procesos y sistemas de apoyo que serán necesarios para poder implementar la estrategia y la consecución de los mismos.

Figura Nº 8: Proceso de la Creación de Valor



Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton.
Elaborado: Autor

Figura № 9: Mapa Estratégico “COAC Chimborazo”



Elaborado: Autor

3.6 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE CONTROL

El balance score card (BSC) o también conocido como cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva basada en la visión y estrategia previamente formulada para, desde las distintas unidades de negocios, establecer indicadores de rentabilidad.

“Es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”¹⁰.

Figura Nº 10: Gestión a través del Cuadro de Mando Integral



Fuente y Elaboración: Balanced Scorecard (Tablero de mandos equilibrado).htm

¹⁰ <http://www.deinsa.com>

El cuadro de mando integral monitorea constantemente el desempeño de las unidades de negocio y otorga información sistemática y consolidada desde las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento de toda la organización. Con esta información, se pueden tomar decisiones acertadas para corregir el camino o mantenerlo según sea el caso.

3.6.1 MAPA ESTRATEGICO ENFOCADO A UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

“Los mapas estratégicos de las perspectivas antes dichas, también describe la lógica de las estrategias, mostrando claramente los objetivos de procesos internos básicos que crean valor y los activos necesarios para respaldarlos”

Un cuadro de mando integral, para encontrarse completo debe contener la siguiente información que luego se resumirá en el mapa estratégico:

- ✚ Una tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas para comunicar y enfocar.
- ✚ Un mapa de planes de acción enfocadas en la estrategia.

La **tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas** son utilizadas para enfocar en cada unidad de negocio (UEN) las acciones y metas a cumplir en cada una, en dicha proporción proveen lo necesario a la empresa para generar planes de trabajo adecuados, todos estos orientados a una misma misión y visión.

El mapa de planes de acción enfocados en la estrategia, es un proceso derivado del anterior, es decir, son las actividades planteadas y que deben ejecutarse para cumplir los objetivos y utilizar los recursos disponibles.

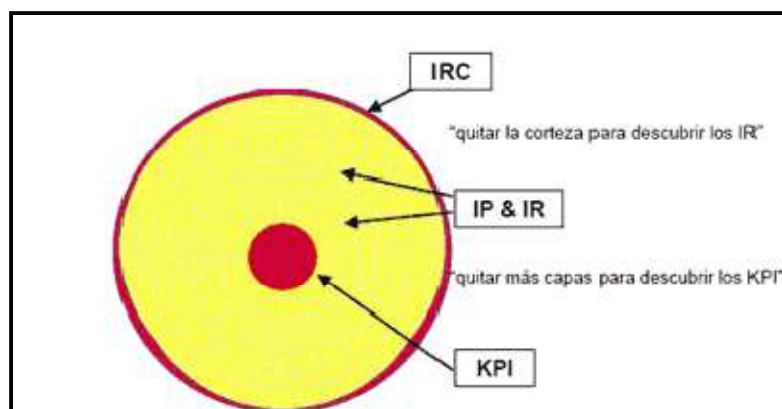
3.7 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPI'S

Los indicadores clave de desempeño KPI's (Key Performance Indicators), pueden ser definidos sobre la base de la información generada por los diferentes módulos balance score card que permiten la medición de resultados en los índices a monitorear, con facilidades para definir rangos de normalidad, alerta ligera y de alerta total que permitan detectar el comportamiento de los indicadores, para que el ejecutivo que los analiza pueda focalizar su atención en aquellos elementos del tablero de control que presentan condiciones fuera de lo esperado.

Este componente proporciona herramientas y facilidades a la alta gerencia, para traducir la estrategia institucional en un conjunto de indicadores que sirven para la supervisión del negocio. Está soportado bajo un criterio causa-efecto para que la institución mantenga un crecimiento continuo y de largo plazo, donde cada área puede definir, controlar y monitorear sus propios indicadores estratégicos. Los KPI's son vehículos de comunicación.

Existe una gran diferencia entre un KPI y un indicador, ya que un KPI permite tomar decisiones estratégicas mientras que el Indicador nos provee de datos operacionales.

Figura Nº 11: Tipos de Métricas de Performance



Fuente: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/revision-kpi-key-performance-indicators.htm

IRC: Reflejan los resultados históricos críticos. Son ideales para comunicar los resultados alcanzados.

IP: Indicadores de performance, indican al personal qué hacer.

IR: Indicadores de resultados, indican al personal qué se ha hecho.

KPI: Indican al personal y directivos qué debe hacer para aumentar la performance drásticamente.

3.7.1 CARACTERISTICAS DE LOS KPI'S.

3.7.1.1 Cálculo de KPI'S

KPI + meta=objetivo

3.7.1.2 Aplicaciones de KPI

Es utilizada ampliamente para poner los esfuerzos de la organización donde corresponden y se logre la misión, visión y metas.

3.7.1.3 Pasos para definir KPI

1. Establecer la misión y visión
2. Determinar metas estratégicas
3. Análisis de cada meta (qué factores influyen en el cumplimiento dela meta)
4. Asignar una medida de control para cada meta
5. Asignar una meta para el ejercicio actual del presupuesto.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- Específicos
- Medibles

- Alcanzables
- Realistas
- A Tiempo

3.7.1.4 Lo que realmente es importante en los KPI son:

Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.

Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

Para medir los objetivos estratégicos, se aplican tres conceptos diferentes que se deben tener en claro para evitar confusiones.

3.8 DEFINICIÓN DE LAS MEDIDAS, METAS Y MEDIOS

Las medidas son los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo estratégico ya que estos son necesarios para poder mejorar, ya que “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”¹¹.

Por lo cual se aplicara como herramienta las 3 M's:

- Medidas
- Metas y
- Medios

3.9 TIPOS DE MEDIDA O INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los

¹¹ http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el balanced score card, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Sin embargo, dependiendo del análisis que se esté realizando existen algunos indicadores de gestión:

Existen otros tipos de indicadores de gestión, siendo los siguientes:

Indicadores de cumplimiento

Se aclara que cumplir significa culminar o concluir con una tarea. Los indicadores de cumplimiento se presentan a un hecho cumplido y se relación con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de despachos diarios.

Indicadores de calidad

Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.

Indicadores de evaluación

Toman en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia.

Eficiencia es la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo y recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo de construcción de una determinada obra.

Indicadores de eficacia.

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes durante febrero del 2010.

Indicador de resultados.

Permite medir los resultados finales de un proyecto. Ejemplo: grado de rotación del capital de trabajo.

3.10 PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Después de la creación del mapa estratégico y la asignación de iniciativas y los objetivos, se debe proceder a calificar el impacto de cada una de las iniciativas tiene sobre los objetivos estratégicos, esto permitirá priorizar las iniciativas necesarias para el desarrollo de la cooperativa y el tiempo en que estas deben ser ejecutadas.

En la priorización de iniciativas se realiza un proceso en el que se obtiene el orden en que se deberán realizar las iniciativas para el cumplimiento de la estrategia, estas se califican midiendo el impacto que tendrá la iniciativa en cada uno de los objetivos estratégicos.

Para determinar su priorización se ha determinado valores que están entre 1 a 9, en donde 1 corresponde a un impacto nulo, 3 un impacto bajo, 5 un impacto medio y 9 corresponde a un impacto alto.

NIVEL DE IMPACTO	IMPACTO
ALTO	9
MEDIO	5
BAJO	3
NULO	1

Todos los objetivos estratégicos son asignados con pesos ponderados, estos son acorde al análisis FODA que determina cuales objetivos son los que deberán ejecutarse con la mayor brevedad posible, ya que son esenciales para la cooperativa.

Se multiplica el valor de los objetivos por el impacto de las iniciativas, luego se realiza la sumatoria de los valores asignados, los que posean puntajes más altos, son las iniciativas que deberán ejecutarse en un corto plazo.

Cuadro № 32: Matriz de Priorización

			<table border="1"> <tr> <th>NIVEL DE IMPACTO</th> <th>IMPACTO</th> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>NULO</td> <td>1</td> </tr> </table>													NIVEL DE IMPACTO	IMPACTO	ALTO	9	MEDIO	5	BAJO	3	NULO	1
NIVEL DE IMPACTO	IMPACTO																								
ALTO	9																								
MEDIO	5																								
BAJO	3																								
NULO	1																								
			INICIATIVA ESTRATÉGICA	Mejorar la gestión de cobro	Implementar un plan de publicidad	Plan de control de tasas de interés en relación a la	Aplicar encuestas para determinar el grado de	Implantar un control de despacho de los créditos	Implementar un plan de control o incentivos de socios	Desarrollar un mejoramiento de procesos	Plan de concientización a socios fundadores	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Difusión de la misión y visión de la cooperativa	Implementar un sistema de control de desempeño	Elaborar un plan de capacitación anual	Elaborar un plan de motivación									
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13									
FINANCIERA	13	Recuperación de la Cartera Judicial y Extrajudicial	9	81	27	9	9	27	9	9	45	45	27	9	45	9									
	12	Apertura cuentas	9	27	81	9	45	27	45	27	9	27	45	27	9	9									
CLIENTE	11	Costos y Tasas de Interés Competitivas	6	6	30	54	54	18	6	18	6	6	6	18	6	6									
	10	Aumentar los Socios satisfechos	9	9	45	81	81	81	45	27	27	27	27	27	27	27									
	9	Controlar tiempos de Encaje	7	21	7	21	35	63	7	21	7	35	7	21	7	7									
PROCESOS INTERNOS	8	Mantener Socios Estratégicos	9	9	45	27	27	9	81	45	45	27	9	9	9	9									
	7	Desarrollar y Mejorar los Procesos	6	30	6	18	18	30	30	54	18	30	18	18	6	18									
	6	Disminución de salida de CAE'S	9	45	45	27	45	9	45	27	81	45	9	9	27	9									
	5	Desarrollo de una Cultura de Pago	7	35	7	21	7	21	21	21	35	63	7	21	21	7									
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4	Fortalecer la Identidad de Pertenencia	5	5	15	5	5	5	5	15	25	5	45	15	25	25									
	3	Sistema de Control, Evaluación y Desempeño	7	35	21	35	7	21	21	35	7	35	21	63	21	35									
	2	Capacitación del Personal	8	40	40	8	24	24	8	24	24	8	40	24	72	40									
	1	Mejorar el ambiente de Trabajo	9	27	9	9	9	9	9	27	9	9	45	27	45	81									
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL PRIORIZADO			370	378	324	366	344	332	350	338	362	306	288	320	282										
			2	1	9	3	6	8	5	7	4	11	12	10	13										

Fuente y Elaborado por: Autor

Al realizar la matriz de priorización se enlistara de acuerdo al impacto de las iniciativas.

Cuadro № 33: Resumen de Iniciativas Estratégicas

Nº	INICIATIVA	PUNTOS	ORDEN	PLAZO
2	Implementar un plan de publicidad	378	1	Corto
1	Mejorar la gestión de cobro	370	2	Corto
4	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	366	3	Corto
9	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	362	4	Corto
7	Desarrollar un mejoramiento de procesos	350	5	Mediano
5	Implantar un control de despacho de créditos	344	6	Mediano
8	Plan de concientización a socios fundadores	338	7	Mediano
6	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	332	8	Mediano
3	Plan de control de tasas de interés en relación a la competencia	324	9	Largo
12	Elaborar un plan de capacitación anual	320	10	Largo
10	Difusión de la misión y visión de la cooperativa	306	11	Largo
11	Implementar un sistema de control de desempeño	288	12	Largo
13	Elaborar un plan de motivación	282	13	Largo

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

3.11 ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PERFILES

Con los resultados de la matriz de priorización se ha obtenido priorización de proyectos o su orden de ejecución, de los cuales se procederá a realizar las actividades y su cronograma.

Cuadro Nº 34: PROYECTO Nº 1 Implementar un Plan de Publicidad

NOMBRE:	Implementar un plan de publicidad	PROYECTO	1
OBJETIVO:	Aperturar cuentas		
AREA:	Dpto. de Contabilidad		
RESPONSABLE:	Auxiliar contable de cada agencia		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO 2011				MARZO				ABRIL 2011				MAYO 2011				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Análisis de la situación de la cooperativa.	■																35,33
2	Analizar los servicios que le faltan a la cooperativa frente a la competencia.		■	■														29,67
3	Determinar el servicio principal en cada una de las agencias.				■													
4	Establecer presupuestos					■												1500,00
5	Evaluar el medio de difusión (prensa escrita, revistas, publicidad volante, etc.)						■	■										
6	Capacitar al personal de la cooperativa.								■									9,50
7	Determinar los días de más afluencia en el sector de cada agencia.									■								
8	Aprobación del proyecto de publicidad										■							
9	Contratar la publicidad											■						
10	Publicitar cada una de las agencias, con el personal.												■	■	■	■	■	100,00
																	SUBTOTAL	\$1.674,50
																	ASESORIA	\$ -
																	RECURSOS	\$1.674,50

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 35: PROYECTO Nº 2 Mejorar la Gestión de Cobro

NOMBRE:	Mejorar la gestión de Cobro	PROYECTO	2
OBJETIVO:	Recuperación de la cartera extrajudicial y judicial		
AREA:	Crédito y cobranzas		
RESPONSABLE:	Ing. René Ushca		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Dpto. Judicial, área de crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO 2011				MARZO				ABRIL				MAYO				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Análisis del estado de la cartera																	46,67
2	Identificar los créditos de garantías personales e hipotecarios.																	
3	Localizar a los socios y garantes de créditos atrasados																	10
4	Análisis y localización de bienes y garantías.																	500
5	Realizar acuerdos de pago con socios y garantes.																	
6	Incautación de bienes y garantías.																	200
7	Recaudación de valores																	
8	Evaluar los resultados que se van presentando																	
																	SUBTOTAL	\$ 756,67
																	ASESORIA	\$ -
																	RECURSOS	\$ 756,67

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro № 36: PROYECTO № 3 Determinar el Grado de Satisfacción de Socios

NOMBRE:	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	PROYECTO	3
OBJETIVO:	Aumentar los socios satisfechos		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Todos los departamentos		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				RECURSOS
		SEMAN				SEMAN				SEMAN				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Establecer las necesidades de la cooperativa													33,33
2	Determinar las necesidades de los socios y clientes.													33,33
3	Desarrollo de encuestas para socios y clientes.													66,66
4	Presentación de encuesta													
5	Corrección de encuesta													16,67
6	Aprobación de la encuesta													
7	Ejecución de la encuesta													166,66
												SUBTOTAL	\$ 316,65	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 316,65	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 37: PROYECTO Nº 4 Desarrollar una Cultura de Pago en los nuevos Créditos

NOMBRE:	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos.	PROYECTO	4
OBJETIVO:	Desarrollo de una cultura de pago		
AREA:	Dpto. Crédito		
RESPONSABLE:	Ing. René Ushca		
PLAZO:	Corto		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE 2011				OCTUBRE 2011				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Recepción de créditos aprobados.													
2	Determinar los créditos nuevos.													28
3	Armar tablas de datos.													9,33
4	Llamar 5 días antes de las tres primeras cuotas del crédito.													30
5	Chequear que los créditos hayan sido cancelados.													
6	Llamar a los socios, cuyos créditos no se han cancelado.													5
												SUBTOTAL	\$ 72,33	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 72,33	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro № 38: PROYECTO № 5 Desarrollar un Mejoramiento de Procesos

NOMBRE:	Desarrollar un mejoramiento de procesos.	PROYECTO	5
OBJETIVO:	Desarrollar y mejorar los procesos		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Todos los departamentos		

N.-	ACTIVIDAD	ENERO 2012				FEBRERO 2012				MARZO 2012				ABRIL 2012				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar los departamentos de la cooperativa.	■																
2	Levantamiento de procesos.		■	■	■													400
3	Análisis de procesos.					■	■											
4	Presentación del levantamiento de procesos.								■									
5	Realizar el mejoramiento de Procesos.									■	■	■						100
6	Aplicación del mejoramiento de procesos.												■	■	■	■	■	50
																SUBTOTAL	\$ 550,00	
																ASESORIA	\$ 50,00	
																RECURSOS	\$ 600,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro № 39: PROYECTO № 6 Implementar un Control de Despacho de Crédito

NOMBRE:	Implementar un control de despacho de créditos.	PROYECTO	6
OBJETIVO:	Controlar tiempo de encajes		
AREA:	Dpto. Crédito		
RESPONSABLE:	Ing. René Ushca		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO 2012				JULIO 2012				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Recepción de carpetas.													
2	Análisis y calificación de créditos.													37,33
3	Aprobación de créditos.													37,33
4	Listar créditos según categoría.													
5	Controlar tiempos de encaje por tipo de crédito.													9,33
6	Entrega de créditos.													18.66
												SUBTOTAL	\$ 102,65	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 102,65	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro № 40: PROYECTO № 7 Plan de Concientización a Socios Fundadores

NOMBRE:	Plan de concientización a socios fundadores.	PROYECTO	7
OBJETIVO:	Disminución de salida de CAE's		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE 2012				OCTUBRE 2012				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Listar CAE's vigentes.													
2	Revisar la vigencia de los CAE's.													33,33
3	Determinar CAE's por terminarse, nuevos y antiguos.													16,67
4	Hacer una revisión con los socios de CAE's por terminarse y nuevos.													40
5	Reunir a los socios de CAE's antiguos.													40
													SUBTOTAL	\$ 130,00
													ASESORIA	\$ -
													RECURSOS	\$ 130,00

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 41: PROYECTO Nº 8 Plan de Control e Incentivos de Socios Estratégicos

NOMBRE:	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	PROYECTO	8
OBJETIVO:	Mantener socios estratégicos		
AREA:	Dpto. de Contabilidad		
RESPONSABLE:	Lic. Luis Macas		
PLAZO:	Mediano		
ALCANCE:	Dpto. Contabilidad		

N.-	ACTIVIDAD	OCTUBRE2012				NOVIEMBRE2012				RECURSO
		SEMAN				SEMAN				
		1r	2da	3r	4t	1r	2da	3r	4t	
1	Listar las aperturas de nuevas cuentas.									8,33
2	Listar CAE's vigentes.									8,33
3	Determinar las aperturas por referencias de socios.									50
4	Revisar los socios con mayor cantidad de CAE's y mayor valor.									16,67
5	Dar el 1% más a los socios con mayores CAE's.									
6	Compra de un obsequio, para los socios. Que realicen aperturas.									20
										\$ 103,33
										\$ -
										\$ 103,33

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro № 42: PROYECTO № 9 Plan de Control de Tasas de Interés con relación a la Competencia

NOMBRE:	Plan de control de tasas de interés en relación a la competencia	PROYECTO	9
OBJETIVO:	Costos y tasas de interés competitivas		
AREA:	Dpto. Crédito		
RESPONSABLE:	Ing. René Ushca		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Departamento crédito y cobranzas.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO2013				MARZO2013				ABRIL2013				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Analizar las tasas en los diferentes tipos de crédito de la cooperativa.													9,33
2	Investigar los tipos de créditos y tasas de la competencia.													70,00
3	Comparación de servicios y costos.													28,00
4	Desarrollo de un plan de control. 1. Análisis de costos de captación. 2. Determinar débitos de encaje. 3. Análisis de la tasa activa.													46,67
5	Aprobación del plan.													
6	Ejecución del plan.													
												SUBTOTAL	\$ 154,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 154,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 43: PROYECTO Nº 10 Elaboración de un Plan de Capacitación Anual

NOMBRE:	Elaborar un plan de capacitación anual.	PROYECTO	10
OBJETIVO:	Capacitación del personal		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	JUNIO 2013				JULIO 2013				AGOSTO 2013				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Definir las necesidades de capacitación del personal.													
2	Definición de los tipos de capacitación.													
3	Capacitación Externa													
	1. Investigar instituciones de capacitación. 2. Análisis de localidad, tiempo y costo.													400
4	Capacitación Interna													
	1. Analizar y definir instructores, metodología y tiempo. 2. Determinar los recursos a necesitar.													180
5	Ejecución del plan de capacitación.													
												SUBTOTAL	\$ 580,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 580,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 44: PROYECTO Nº 11 Difusión de la Cultura Organizacional

NOMBRE:	Difusión de la misión y visión de la cooperativa	PROYECTO	11
OBJETIVO:	Fortalecer la identidad de pertenencia		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE 2013				OCTUBRE 2013				NOVIEMBRE 2013				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar las necesidades de la cooperativa.													
2	Determinar el presupuesto.													100
3	Determinar el programa de actividades.													
4	Determinar el lugar de convivencia.													
5	Realizar publicidad de las necesidades de la cooperativa.													20
6	Colocar la información en cada una de las agencias.													5
												SUBTOTAL	\$ 125,00	
												ASESORIA	\$ -	
												RECURSOS	\$ 125,00	

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 45: PROYECTO Nº 12 Implementar un Sistema de Control del Desempeño

NOMBRE:	Implementar un sistema de control de desempeño	PROYECTO	12
OBJETIVO:	Sistema de control, evaluación y desempeño.		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	FEBRERO 2014				MARZO 2014				ABRIL 2014				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Establecer las necesidades de la cooperativa													
2	Establecer metas y objetivos de cada departamento.													100
3	Difundirlas tareas al personal.													
4	Análisis de cumplimiento de metas.													
5	Retroalimentación.													
													SUBTOTAL	\$ 100,00
													ASESORIA	\$ -
													RECURSOS	\$ 100,00

Fuente y Elaboración: Autor

Cuadro Nº 46: PROYECTO Nº 13 Elaborar un Plan de Motivación

NOMBRE:	Elaborar un plan de motivación	PROYECTO	13
OBJETIVO:	Mejorar el ambiente de trabajo		
AREA:	Gerencia		
RESPONSABLE:	Ing. Fabián Chucho		
PLAZO:	Largo		
ALCANCE:	Todos los departamentos.		

N.-	ACTIVIDAD	JUNIO 2014				JULIO 2014				AGOSTO 2014				RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	
1	Determinar las necesidades de la cooperativa.													
2	Determinar las necesidades de los empleados.													
3	Investigar centro o motivadores.													
4	Determinación de costos de programas de													300
	Determinación de los recursos necesarios.													
6	Aprobación y ejecución del plan.													
													SUBTOTAL	\$ 300,00
													ASESORIA	\$ -
													RECURSOS	\$ 300,00

Fuente y Elaboración: Autor

3.12 DESARROLLO DE PROYECTOS

Con la identificación de las iniciativas estratégicas se establecieron proyectos, que acorde al nivel de importancia dado se establecieron de corto, mediano y largo plazo, los cuales son de gran importancia para poder cumplir con las metas u objetivos que la Cooperativa Chimborazo desea alcanzar.

Determinado la priorización de los proyectos se procederá a desarrollar los de corto plazo, que la cooperativa necesita de urgencia.

- Aplicar un plan de publicidad
- Mejorar la gestión de cobro
- Determinar el grado de satisfacción de los socios

3.12.1 PROYECTO No-1: IMPLEMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD

Es necesario primero poder establecer los medios de publicidad que existen y sus respectivos costos, para poder elegir cual de estos es el más conveniente y se acoge a la necesidad de la cooperativa.

Se ha determinado los siguientes tipos de publicidad:

PUBLICIDAD ESCRITA

Cuadro No 47: Sondeo de Precios de Publicidad

TIPO	COSTO	DETALLE
Prensa	\$375,15 1/4 - \$930,00 1/2	Cada publicación mensual
Volantes	\$ 63,50	1000 volantes
Vallas	\$ 50,00	10 m ²
Dípticos	\$ 315,50	6000 unidades
Trípticos	\$ 315,50	6000 unidades

Fuente: El Comercio, Imprenta Digital, DiseñArte.

Elaborado: Autor

Ventajas

- Todos pueden acceder a este tipo de publicidad.
- Se puede informar de todos los servicios que ofrece la cooperativa.

Desventaja

- Las personas no siempre leen toda la publicidad escrita.

PUBLICIDAD POR MEDIO DE RADIO

Cuadro № 48: Precio de las Cuñas por Radio

DE LUNES A VIERNES

PUBLICIDAD	COSTO POR CUÑA
Frecuencia AM	\$ 10,00
Frecuencia FM	\$ 15,00

Fuente: Radio ANDINA

Elaborado: Autor

Ventajas

- El tipo de publicidad es hablada.
- Llega a más personas.

Desventaja

- No todas las personas que escuchan están interesadas.

PUBLICIDAD POR MEDIO DE LA WEB

Cuadro № 49: Precio de los Diseños de Páginas WEB

PUBLICIDAD	COSTO
Diseño de la pagina web	\$ 700,00
Publicación de la pagina web	\$ 80,00
TOTAL	\$ 780,00

Fuente: Diseño

Elaborado: Autor

Ventaja

- No hace falta buscar la publicidad, se puede linkar a cualquier página para que aparezca.

Desventajas

- El desconocimiento de los socios y personas de la existencia de la página web.
- No existe una persona que pueda dar atención al cliente vía web.

ANÁLISIS

Se puede deducir que todos los tipos de publicidad tienen acogida como son la televisión, prensa, publicidad escrita e Internet.

Pero no todas estas alternativas están acordes a las necesidades de la cooperativa o sus costos son demasiado elevados. Por lo que se ha determinado que la publicidad a utilizarse será publicidad escrita y web, con el fin de que varios sectores de Riobamba en lo que se encuentra la cooperativa la conozcan, pero la pagina web no se construirá por el momento, será como un proyecto a ejecutarse, debido a que todavía no existen los recursos necesarios para su ejecución, ni la persona que este a cargo de su manejo.

INVESTIGAR COSTOS DE PUBLICIDAD

El presupuesto asignado para la publicidad es de \$1.500 dólares americanos.

Las cotizaciones obtenidas de los diferentes tipos de publicidad son:

Cuadro Nº 50: Tabla de Precios de los diferentes Tipos de Publicidad

TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO	CANTIDAD	PRESUPUESTO ASIGNADO
Escrita			\$ 1.674,50
Prensa	\$ 930,00	Publicación mensual	
Vallas	\$ 5,00	Metro cuadrado	
Volantes	\$ 63,50	Mil unidades	
Dípticos	\$ 315,50	Seis mil unidades	
Trípticos	\$ 315,50	Seis mil unidades	
Radio			\$ 1.900,00
	\$ 15,00	FM por cuña	
	\$ 10,00	AM por cuña	
Web			\$ 780,00
	\$ 700,00	Diseño	
	\$ 80,00	Publicación	

Fuente: El Comercio, Radio ANDINA, Imprenta Digital DiseñArte.

Elaborado: Autor

El tipo de publicidad adecuada para la Cooperativa Chimborazo, es el medio de la publicidad escrita y quedar pendiente la construcción de una pagina web, ya que estas llegarán a más sectores y es más económica.

3.12.2 PROYECTO No-2: MEJORAR LA GESTIÓN DEL COBRO

OBJETIVO DEL PROYECTO.

Recuperar la cartera judicial y extrajudicial de la cooperativa, le permitirá disminuir el índice de morosidad y mejorar el proceso de cobranzas, permitiendo al departamento de crédito y cobranzas obtener efectivo para colocarlo en nuevos créditos.

ALCANCE.

El desarrollar la propuesta de recuperación de cartera que se encuentra en la parte extrajudicial y judicial, permitirá a la cooperativa mejorar los flujos de efectivo que podrán ser colocados en nuevos créditos, para devolución de CAE's, o a su vez invertirlos para obtener más réditos.

Una de las ventajas en recuperar la cartera es que del capital obtenido no existe ningún acreedor, ni una tasa pasiva, debido a que son fondos que pertenecen a la cooperativa, pero que no se pueden usar, ya que se encuentran en la cartera en mora. Además que esto permitirá que la Cooperativa Chimborazo mejore en gran parte su gestión de cartera.

ANTECEDENTES.

Actualmente la Cooperativa Chimborazo a disminuido, en el último medio año la cartera colocada vigente, el mayor porcentaje perteneciente a la cartera administrativa, haciendo que la cartera judicial y extrajudicial suba y ocupe un 37% del total de la cartera, dentro de una institución financiera y acorde a las políticas de la cooperativa esta se pueden admitir hasta un 16%, lo cual demuestra que esta ya se supera en un 100%.

La cooperativa necesita analizar el estado de la cartera que se encuentra con problemas, debido que dentro de esta hay créditos que tienen más problemas que otros, porque no se pueden localizar a los deudores, garantes, o los datos son

antiguos y no sirven para poder localizarlos, en algunos casos los créditos están demasiado vencidos.

Por lo cual la cooperativa necesita sanear la cartera y castigar los créditos que se encuentran demasiado vencidos, ubicar las garantías hipotecarias, y a los garantes personales, hacer un levantamiento de bienes de los deudores para saber que tan recuperables son y el respaldo para seguir acciones legales.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.

Dentro de una institución financiera manejar una tasa de morosidad baja ayuda a dar confianza a las personas que buscan instituciones confiables donde depositar su dinero, además entre algunas cooperativas se cruzan información financiera, cuando van a realizar alianzas o van a desarrollar algún plan lo cual esto también dará una buena imagen de gestión administrativa y control.

La cooperativa maneja cuentas corrientes en el Banco Internacional y el Banco Nacional de Fomento, dentro de estas instituciones la cooperativa puede obtener sobregiros sobre sus cuentas, pero estas instituciones piden balances para que los sobregiros sean aprobados, y tener una cartera con una tasa de morosidad baja, dará la oportunidad de darle una mejor calificación a la institución.

Tener un buen manejo de la cartera permitirá a la cooperativa obtener proyecciones mucho más reales de los flujos de efectivo que espera recibir de los créditos colocados y los réditos a percibir.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

Actividad N.-1

Análisis del Estado de la Cartera.

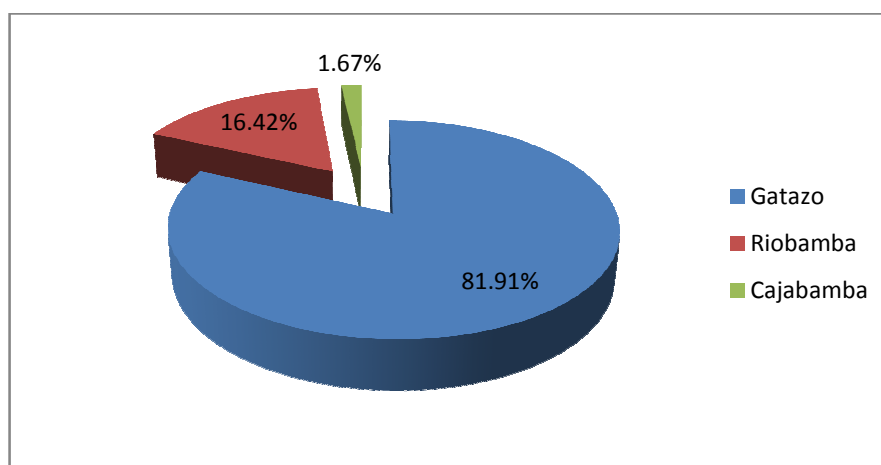
Con los resultados de la situación de la cartera de la cooperativa definida por cada una de las agencias que posee, se puede obtener un análisis más profundo de la

situación de la cartera, realizar esta acción es necesaria para la institución debido a que no a tenido un plan de recuperación de cartera, ni de educación de pago de los deudores.

Mediante un análisis debidamente detallado de la cartera con problemas se podrá determinar el grado de dificultad de cobro de cada uno de los créditos, si existen créditos demasiado vencidos por tiempo, o por irrecuperables, estos deberán ser depurados o dados de baja, castigándolos con la reservas, de esta manera se podrá limpiar la cartera vigente, ya que estos créditos lo único que hacen es inflar más cartera morosa porque sigue pasando el tiempo y tanto los días de mora e intereses normal, siguen subiendo dado que estos no se podrán cobrar y dependiendo de los montos puede ser mucho más costoso la búsqueda.

Las actividades dentro del análisis de la cartera se deberán realizar cotejando los datos del sistema con los documentos presentados, revisando que todos los datos estén bien pasados y revisando si se pueden obtener nuevos datos para localizar a los deudores o a su vez completar la base de datos de los créditos de cartera administrativa.

Gráfico Nº 11: Crédito Vigente por Agencias



Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC Chimborazo

Elaboración: Autor

Cuadro № 51: Crédito Vigente por Agencias, clasificación por Tipo de Crédito

CARTERA VIGENTE COOPERATIVA							
PRODUCTIVO O MICROCRÈDIT O	GATAZO	81,91%	RIOBAMBA	16,42%	CAJABAMBA	1,67%	TOTAL COLOCADO
		66,443.35		13,319.49		1,354.66	

Fuente: Dpto. de Crédito de la COAC Chimborazo

Elaboración: Autor

Actividad N.-2

Identificar los créditos de garantías personales e hipotecarias.

Este proceso es muy importante dentro de la cartera extrajudicial y judicial, ya que esto puede facilitar la negociación con los deudores y garantes.

Al determinar los créditos con garantías personales se buscara a través de ellos localizar a los deudores y a su vez identificar la situación financiera o su respaldo de bienes de los garantes. Esto abre una nueva ventana al momento de conversar y llegara un acuerdo de pago.

Al ser créditos hipotecarios, permite un forma de presión más directa con los deudores que no han cumplido con sus pagos, y se citara la persona lo más pronto posible para negociar el pago de sus deuda.

Actividad N.-3

Localizar a los socios y garantes de créditos atrasados.

Dentro de los créditos que son con y sin garantes, ayuda a la negociación ya que un crédito solo con el deudor de respaldo, hay que negociar solo con el deudor y solo el puede respaldar la deuda.

Un crédito con garantes personales, se tiene más respaldo de recuperación porque estos también la cubren, y sirven de medio de presión al deudor, porque la recuperación de la deuda no se enfoca solo en el deudor, sino también en el garante esto quiere decir, realizando llamadas a la casa, oficina y notificaciones. Lo cual no es de agrado de las personas cuyo dinero no utilizaron pero lo respaldaron con su garantía, y nadie está dispuesto a pagar algo de lo no disfruto.

Actividad N.-4

Análisis y localización de bienes y garantías.

Al ser un crédito hipotecario, hay que revisar la ubicación y monto de avalúo del bien, analizarlo comparándolo con el saldo adeudado, ya que si es una propiedad con una buena ubicación, cubre la deuda los deudores no se han acercado a negociar la deuda, se procedería de una sola vez acción legal contra la prohibición y enajenación del bien.

Por otra parte si se analiza que el bien va a tener problemas para rematarlo, se busca negociar con los deudores de todas las maneras posibles, con la advertencia de que si no cancelan se incautara el bien.

Esto se debe a que la cooperativa no es una empresa de bienes raíces, y no le interesa tener su plata en bienes inmuebles, por lo cual siempre tratara de negociar la deuda, y si esto no funciona incautar los bienes o garantías que tengan una fácil salida. Por lo que no pueda incautar un bien que no será muy fácil de rematar, porque de igual manera el dinero seguiría estancado y la cooperativa busca el efectivo para trabajar.

Actividad N.-5

Realizar acuerdos de pago con socios y garantes.

Uno de los pasos más importantes dentro de la recuperación es haber localizado a los deudores, garantes y llegar a un acuerdo de pago, ya que esto demuestra que estos tienen la predisposición de pagar el crédito.

En este proceso se debe revisar que los deudores o garantes vayan cumpliendo el plan de pagos, debido que cuando se realiza el acuerdo todas las acciones se paralizan, porque las personas responderán sobre la deuda, pero si no cumplen el acuerdo, las acciones deberán retomarse.

Actividad N.-6

Incautación de bienes y garantías.

Esto se lo realizara después de haber hablado con los socios deudores o a su vez con los garantes, cabe indicar que en la incautación de bienes no solo entran los créditos hipotecarios o con garantías.

Al ser un crédito hipotecario que no se puede llegar a un acuerdo, una vez analizado la situación del bien inmueble o de la garantía, se procedería mediante la acción legal o realizando el juicio debido a su incautación a favor de la cooperativa.

En los créditos de garantías personales, se analiza los deudores como garantes y se trata de negociar con ellos, pero una vez determinada la situación de cada uno de ellos y sino se llega a un acuerdo de pago, la cooperativa realizara las debidas acciones legales contra la persona que mejor respalde la deuda, ya que no se deben desperdiciar recursos humanos y financieros si el deudor no tiene como cubrir la deuda, entonces será el garante quien tendrá que responder ante la deuda y si no posee dinero será con sus bienes.

Actividad N.-7

Evaluar los resultados presentados.

Una vez realizadas todas las acciones, se debe realizar un análisis.

En primera instancia revisar los montos recuperados en relación al mes anterior analizando en porcentaje cuan efectivo fue el plan de recuperación de cartera.

Como segundo paso analizar en que situación se encuentran los créditos que todavía no se han cobrado.

Tercero revisar el estado de las acciones legales de los créditos donde no se haya podido llegar a un acuerdo y se procederá en contra de los bienes.

Como cuarto lugar, con los créditos que no se pudo cobrar y no hay respaldos para su recuperación, en reunión con gerencia analizar cada uno de ellos mediante común acuerdo proceder a darles de baja.

3.12.3 PROYECTO No-3: APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS

OBJETIVO DEL PROYECTO.

El propósito de aplicar una encuesta de satisfacción a los socios de la Cooperativa ayuda a establecer cuáles son sus necesidades fundamentales, que consideran importante, que actividades les favorece y en general, que clase de servicio recibe como clientes tanto en el ahorro como para créditos.

ALCANCE.

La finalidad o alcance de consultar la satisfacción de los socios significa enfocar los esfuerzos institucionales a satisfacer las necesidades de los clientes y, en base a sus respuestas tomar las acciones correctivas necesarias y mejorar.

Una de las principales ventajas al aplicar este tipo de encuestas es obtener información sobre los usuarios y generar una base de datos adecuada, en base a ella, proponer mejoras para todo el sistema administrativo de la cooperativa.

ANTECEDENTES.

Para el año 2008, al realizar un análisis de socios nuevos se identificó que en comparación con el 2007 ha disminuido considerablemente, tomando en cuenta que existe el programa de “socio a socio” (invita a otro socio a formar parte de la cooperativa y se le asigna \$ 5,00 por socio), significa que los clientes no están satisfechos con actividades que realiza la institución en su beneficio y como consecuencia, no han realizado la propaganda de “boca a boca”.

Es esta una razón fundamental para realizar la investigación de necesidades de clientes y socios de la cooperativa.

Otro factor importante que se considera en la indagación es la motivación de los clientes para formar parte de la cooperativa (determinación de crédito o ahorro) y el nivel socio económico.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.

Mantener clientes satisfechos, para cualquier negocio, es lo más importante pues son ellos el motor que mueve las actividades diarias y que sin ellos no existiría razón de ser de la institución, es decir, no existirían rendimientos, y por ende, el negocio cerraría.

Lo adecuado es actualizar la información sobre las necesidades de los clientes y adaptarse a los distintos cambios de la sociedad, solo así se mantiene una empresa en el medio en el que se desarrolla. Tener en claro las necesidades de los clientes permite cumplir con sus expectativas, satisfacer y retener clientes por más largo tiempo; eso para la institución, con un buen manejo, significa rentabilidad (objetivo final de toda institución).

Para analizar la satisfacción de los socios de la Cooperativa Chimborazo, se realizó una encuesta con la finalidad de determinar su grado de satisfacción.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

Z = Grado de confiabilidad (1.75)

e = Nivel de significancia (0.08)

N = Población (6104 socios)

n = Muestra

p = probabilidad de éxito (90% =0.90)

q = probabilidad de fracaso (10% =0.10)

$$n = \frac{1.75^2 * 0.9 * 0.1 * 6104}{0.08^2(6104-1) + 1.75^2 * 0.9 * 0.1}$$

n= 42.

Para el análisis de los clientes se realizarán 42 encuestas a los socios de la cooperativa.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., con los servicios que brinda la institución.

Instructivo: La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" su respuesta o conteste, según sea el caso.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Para el adecuado desarrollo de éste proyecto, se consideran las siguientes actividades:

1. Establecer las necesidades de la cooperativa
2. Determinar las posibles necesidades de socios y clientes
3. Desarrollo de encuestas para socios y clientes
4. Presentación de la encuesta
5. Corrección de encuesta
6. Aprobación de la encuesta
7. Ejecución de la encuesta

Actividad N.-1

Establecer necesidades de la cooperativa

Se considera como base para un adecuado comparativo entre lo que desean los socios y clientes y lo que otorga la institución establecer cuáles son las necesidades de la cooperativa. El planteamiento de necesidades, para este caso en particular debe enfocarse principalmente al área de clientes, socios y accionistas de la cooperativa y vincularlo al principal objetivo de la institución.

Un factor importante a considerar en este análisis, es el medio en el que se desarrolla cada clientela, es decir; establecer, por agencia-ciudad el mercado objetivo y las características primordiales de la cooperativa frente a sus necesidades.

Resumida esta actividad y recopilada a nivel nacional, le permite a la institución observar una macro si los lineamientos utilizados son los mismos o no. Es aquí donde permite a la institución reorganizar sus procesos y reorganizar el servicio que se está otorgando. Finalmente prioriza necesidades y las plantea para evaluar conjuntamente con la necesidades de los clientes.

Actividad N.-2

Establecer las posibles necesidades de los clientes

Sería importante, antes de la aplicación de la encuesta donde se identificará el grado de satisfacción de los clientes, el establecimiento de sus necesidades. La presente actividad busca encontrar o suponer posibles necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, y al igual que en la anterior actividad, considerar el entorno de los clientes y socios de la cooperativa.

Listar y segmentar, de acuerdo a los tipos de crédito y ahorro que otorga la cooperativa a los socios de la misma. (Excluir los socios que se encuentran en cartera judicial y extrajudicial ya que tienen un tratamiento distinto de aquellos que cumplen con sus cuotas). Una vez identificados por agencia y geográficamente se establece sus posibles necesidades.

Actividad N.-3

Desarrollo de encuestas para socios y clientes.

Una vez establecidas las actividades anteriores, se considera el desarrollo de encuestas para socios y clientes.

1. Establecer qué tipo de encuesta se va a realizar; de preguntas cerradas o abiertas.
2. Se realiza un borrador de las preguntas a ser aplicadas.
3. Verificar si el orden en el que ha sido desarrollada es el adecuado; es decir, tienen un sentido lógico de temas para ser contestado.
4. En tercer lugar se verifica la forma del cuestionario (palabras adecuadas, sintaxis, coordinación de oraciones, tamaño letra y espacio utilizado)

Una vez establecidos estos parámetros, se presenta la encuesta, tal como lo indica la cuarta actividad.

Actividad N.-4

Presentación de la encuesta.

Una presentación inicial de la encuesta es solicitar a un grupo no mayor de 10 personas resolver el cuestionario correspondiente para verificar si todo lo evaluado en la actividad tres es comprensible al momento de su aplicación.

Actividad N.-5

Corrección de la encuesta.

Cuando se haya confirmado la presentación preliminar se realizan las correcciones respectivas en caso de existir, sean estas de forma o de fondo, con el fin de que se encuentre clara para todas las personas a las que vayan a ser aplicadas.

Actividad N.-6

Aprobación de la encuesta.

Una vez corregido los errores, la encuesta se encuentra lista para ser aprobada por el coordinador del proyecto y establecer:

- a. Muestra a la que será aplicada la encuesta
- b. Proceso de toma de la encuesta
- c. Custodios de los documentos físicos contestados
- d. Asignación de recursos y distribución a las distintas agencias.
- e. Tiempo estimado en la ejecución del cuestionario tanto individual como global (para cumplir con la muestra)
- f. Resumen de resultados.

Es primordial una vez se encuentre aprobada la encuesta se determine la muestra para iniciar el proceso de aplicación y sus ejecutores.

Actividad N.-7

Ejecución dela encuesta

La ejecución de la encuesta significa la aplicación a socios y clientes de la cooperativa.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA RELALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO

➤ Informe en cuadros y gráficos de la investigación a los socios:

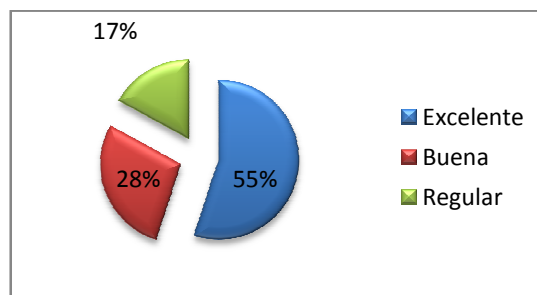
1. ¿Considera usted que la atención que le brinda la cooperativa es?

Cuadro Nº 52: Atención que brinda la Cooperativa

Categorías	f	%
Excelente	23	55
Buena	12	28
Regular	7	17
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 12: Atención que brinda la Cooperativa



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 23 que representan el 55% señalan que la atención es excelente; 12 que corresponde al 28% determina que la atención es buena; y 7 que representa al 17% declara que es regular.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que la atención es excelente; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ afirma que una buena atención inspira confianza entre los socios, lo que influye en una propaganda indirecta.

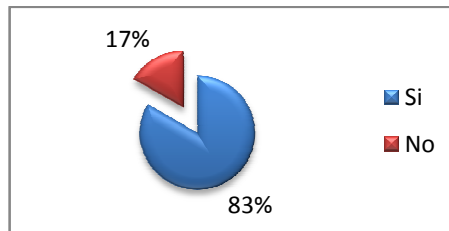
2. ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Cuadro Nº 53: Los Servicios satisfacen su Necesidad de Ahorro y Financiamiento

Categorías	f	%
Si	35	83
No	7	17
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 13: Los Servicios satisfacen su Necesidad de Ahorro y Financiamiento



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 35 que representan el 83% señalan que los servicios satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento; 7 que corresponde al 17% determina que los servicios no satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los servicios satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para incrementar el volumen de los créditos otorgados tal como SERNA GÓMEZ expresa que un buen servicio conlleva a que los socios, mantengan la seguridad de sus aportaciones.

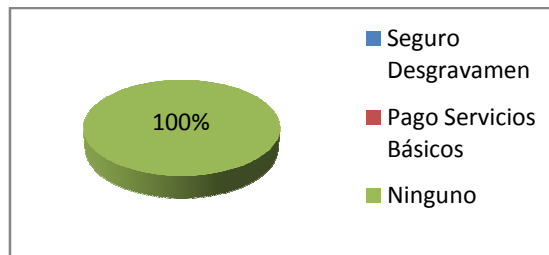
3. ¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la cooperativa?

Cuadro Nº 54: Otros Beneficios de la Cooperativa

Categorías	f	%
Seguro Desgravamen	0	
Pago Servicios Básicos	0	
Ninguno	42	100
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 14: Otros Beneficios de la Cooperativa



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 42 que representan el 100% señalan que no han recibido ningún otro beneficio de la cooperativa.

Interpretación: La totalidad de la investigación desconoce de estos beneficios que brinda la cooperativa; esta cifra pone en evidencia que es una Amenaza para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ afirma que la mala comunicación de servicios adicionales, causa el retiro de sus ahorros.

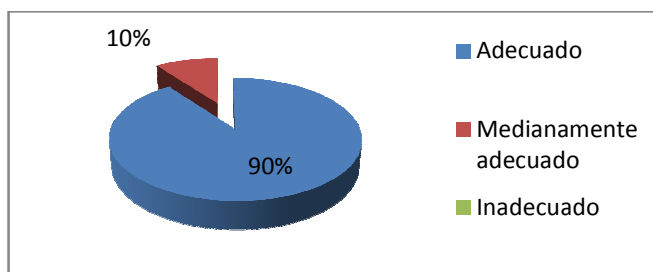
4. ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Cuadro Nº 55: Horario de Atención

Categorías	f	%
Adecuado	38	90
Medianamente adecuado	4	10
Inadecuado	0	
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 15: Horario de Atención



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 38 que representan el 90% señalan que el horario de atención es adecuado; 4 que corresponde al 10% determina que el horario de atención es medianamente adecuado.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que el horario de atención es adecuado; esta cifra da a conocer que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ manifiesta que este horario accesible para los socios cooperativos.

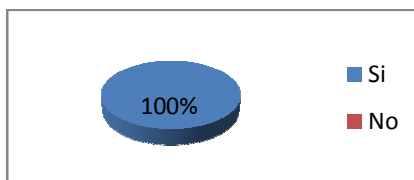
5. ¿Son accesibles las agencias que la cooperativa ha puesto a su disposición?

Cuadro Nº 56: Accesibilidad de las Agencias de la Cooperativa

Categorías	f	%
Si	42	100
No	0	
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 16: Accesibilidad de las Agencias de la Cooperativa



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 42 que representan el 100% señalan que las agencias que se han puesto a su disposición son accesibles.

Interpretación: La totalidad de la investigación coincide en que las agencias puestas a su disposición son accesibles; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ indica que esto se debe a que las agencias se encuentran en lugares estratégicos.

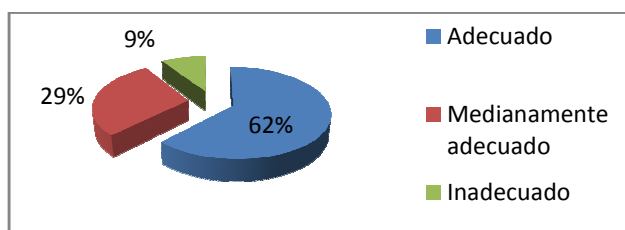
6. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Cuadro Nº 57: Tiempo de Espera

Categorías	f	%
Adecuado	26	62
Medianamente adecuado	12	29
Inadecuado	4	9
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 17: Tiempo de Espera



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 26 que representan el 62% señalan que el tiempo de espera es adecuado; 12 que corresponde al 29% determina que el tiempo de espera es medianamente adecuado; y 4 que representa al 9% declara que el tiempo de espera es inadecuado.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que el tiempo de espera es adecuado; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ señala que los procesos administrativos se realizan con agilidad priorizando al socio.

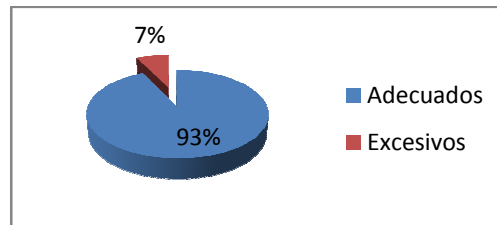
7. ¿Considera que los costos con los que opera la institución son?

Cuadro Nº 58: Costos de la Institución

Categorías	f	%
Adecuados	39	93
Excesivos	3	7
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 18: Costos de la Institución



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 39 que representan el 93% señalan que los costos de la institución son adecuados; 3 que corresponde al 7% determina que los costos de la institución son excesivos.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los costos de la institución son adecuados; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ comenta que esto resulta en un mayor volumen de socios.

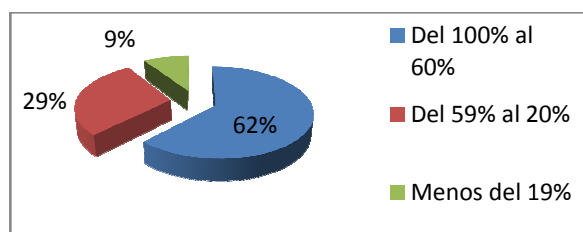
8. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para confiarle su dinero?

Cuadro № 59: Nivel de Confianza

Categorías	f	%
Del 100% al 60%	26	62
Del 59% al 20%	12	29
Menos del 19%	4	9
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico № 19: Nivel de Confianza



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 26 que representan el 62% señalan que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; 12 que corresponde al 29% determina que su nivel de confianza varía del 59% al 20%; y 4 que representa al 9% declara que su nivel de confianza es menor del 19%.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ define que los confían en el correcto funcionamiento de la cooperativa.

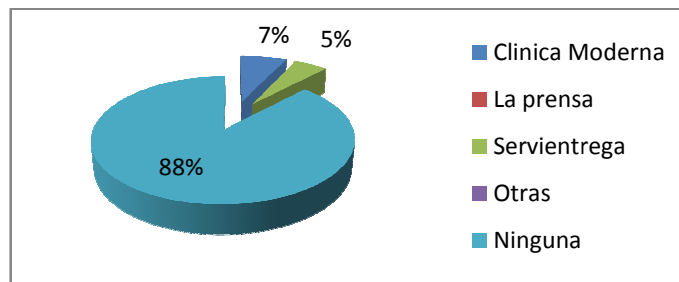
9. ¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorgan otras instituciones relacionadas con la cooperativa?

Cuadro Nº 60: Servicios de otras Instituciones relacionadas a la Cooperativa

Categorías	f	%
Clínica Moderna	3	7
La prensa	0	
Servientrega	2	5
Otras	0	
Ninguna	37	88
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 20: Servicios de otras Instituciones relacionadas a la Cooperativa



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 3 que representan el 7% señalan que han utilizado el servicio de clínica moderna; 2 que corresponde al 5% determina que han tomado el servicio de servientrega; y 37 que representa al 88% declaran que no han recibido ningún servicio.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que no han recibido ningún servicio de instituciones relacionadas con la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto que es una amenaza para el desarrollo empresarial tal COMO SERNA GÓMEZ asevera que el desconocimiento de servicios que prestan instituciones vinculadas a la cooperativa, causen pérdida de socios.

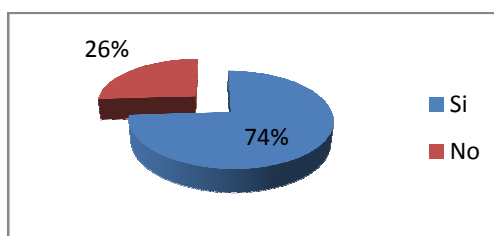
10. ¿Recomendaría usted a la cooperativa con alguna otra persona?

Cuadro Nº 61: Recomendación de la Cooperativa a otra Persona

Categorías	f	%
Si	31	74
No	11	26
TOTAL	42	100

Elaborado por: Marlon Almeida

Gráfico Nº 21: Recomendación de la Cooperativa a otra Persona



Elaborado por: Marlon Almeida

Análisis: De los 42 investigados, 31 que representan el 74% señalan que recomendarían a la cooperativa; 11 que corresponde al 26% determina que no recomendarían a la cooperativa.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que si recomendarían a la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial tal como SERNA GÓMEZ enuncia que esto se debe a un excelente servicio y a los bajos costos en el otorgamiento de créditos..

3.13 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El presupuesto de los proyectos de corto, mediano y largo plazo es el siguiente:

Cuadro № 62: Presupuesto de los Proyectos Estratégicos

PRESUPUESTO DE PROYECTOS

ORDEN	INICIATIVA	PLAZO	PRESUPUESTO
1	Implementar un plan de publicidad	Corto	1,674.50
2	Mejorar la gestión de cobro	Corto	756.67
3	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	Corto	316.65
4	Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Corto	72.33
			2,820.15
5	Desarrollar un mejoramiento de procesos	Mediano	600.00
6	Implantar un control de despacho de créditos	Mediano	102.65
7	Plan de concientización a socios fundadores	Mediano	130.00
8	Implementar un plan de control e incentivos de socios estratégicos	Mediano	103.33
			935.98
9	Plan de control de tasas de interés en relación a la competencia	Largo	154.00
10	Elaborar un plan de capacitación anual	Largo	580.00
11	Difusión de la misión y visión de la Cooperativa	Largo	125.00
12	Implementar un sistema de control de desempeño	Largo	100.00
13	Elaborar un plan de motivación	Largo	300.00
			1,259.00

Fuente y Elaborado: Autor

Con los presupuestos de cada uno de los proyectos establecidos para la Cooperativa Chimborazo en el modelo de gestión estratégica es necesario que se distribuya el valor total para los años en los cuales se irán ejecutando.

Cuadro № 63: Distribución Anual de los Proyectos Estratégicos

TIEMPO DE LOS PROYECTOS	COSTO TOTAL	AÑOS			
		2011	2012	2013	2014
CORTO PLAZO	2820,15	2820,15			
MEDIANO PLAZO	935,98		935,98		
LARGO PLAZO	1259,00			629,50	629,50
TOTAL	5015,13	2820,15	935,98	629,50	629,50

Fuente y Elaborado: Autor

ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.

El grado de Impacto de la aplicación de los proyectos en los flujos de efectivo de la Cooperativa Chimborazo se hará en base a una tabla de calificación que es:

Cuadro № 64: Parámetros de Ponderación

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	PESO	EQUIVALENCIA
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Media incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

Fuente y Elaborado: Autor

Cuadro № 65: Incidencia de los Proyectos en la “COAC Chimborazo”

	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	
	Implementar un plan de publicidad	Mejorar la gestión de cobro	Determinar el grado de satisfacción de los socios	TOTAL
INGRESOS				
INTERESES GANADOS	3%	5%	3%	11%
OTROS INGRESOS	3%	1%	3%	7%
GASTO DE PERSONAL				
SUELDO	0%	1%	0%	1%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
MOVILIZACIÓN, FLETES Y OTROS	3%	3%	1%	7%
SUMINISTROS DE OFICINA	0%	3%	1%	4%
SERVICIOS BÁSICOS Y VARIOS	3%	1%	0%	4%
ALIMENTACIÓN	0%	5%	0%	5%
PUBLICIDAD	5%	3%	1%	9%
OTROS SERVICIOS	0%	0%	0%	0%
OTROS GASTOS	0%	0%	0%	0%
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES PAGADOS	0%	0%	0%	0%

Fuente y Elaborado: Autor

ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se efectuarán dos flujos de efectivo para la Cooperativa Chimborazo, uno sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el otro tomando en consideración el impacto que tendrán en la empresa la formulación de los proyectos en los próximos cuatro años dando a conocer claramente el grado de mejoramiento que la empresa obtendrá en el corto plazo con la implantación de los proyectos propuestos.

Cuadro № 66: Flujo de Efectivo COAC Chimborazo sin la Aplicación de Proyectos

	AÑO BASE	% VARIACIÓN	AÑOS DE PROYECCIÓN			
	2010	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS						
INTERESES GANADOS	15621,58	15%	17964,82	21557,79	25869,34	31043,22
OTROS INGRESOS	231,11	-11%	205,69	183,06	177,57	172,24
TOTAL INGRESOS	15852,69		18170,51	21740,85	26046,91	31215,46
GASTO DE PERSONAL						
SUELDO	7273,95	10%	8001,35	8801,49	9681,64	10649,80
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
MOVILIZACIÓN, FLETES Y OTROS	392,83	-9%	357,48	325,31	296,03	269,39
SUMINISTROS DIVERSOS	1831,67	35%	2472,75	3338,21	4506,58	6083,88
SERVICIOS BÁSICOS Y VARIOS	295,48	9%	322,07	351,06	382,66	417,10
ALIMENTACIÓN	635,55	4%	660,97	687,41	714,91	743,51
PUBLICIDAD	1966,00	28%	2516,48	3221,09	4123,00	5277,44
OTROS SERVICIOS	83,00	7%	88,81	95,03	101,68	108,80
OTROS GASTOS	2026,77	20%	2432,12	2918,54	3502,25	4202,70
GASTOS FINANCIEROS						
INTERESES PAGADOS	980,00	3%	1009,40	1039,68	1070,87	1103,00
TOTAL GASTOS	15485,25		17861,44	20777,82	24379,61	28855,61
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	367,44		309,07	963,02	1667,30	2359,84

Fuente y Elaborado: Autor

Una vez realizado el flujo de efectivo actual de la Cooperativa Chimborazo es importante resaltar los siguientes aspectos:

- Los ingresos operacionales de la cooperativa por colocación de créditos tienen un incremento promedio anual del 13%.
- Los egresos operacionales que mantiene la institución tienen un incremento considerable en los gastos financieros debido a que esta también paga por financiamiento, sobregiros y los intereses que paga por los ahorros a plazo fijo y a la vista, que son los servicios que ofrece la misma.
- Dentro de los gastos administrativos existen servicios básicos, movilización, ya que estos son necesarios para realizar controles a otras agencias, a mas de ser muy necesarios para la localización y búsqueda de personas, lo cual influye en la recuperación de la cartera. Otros gastos se hace referencia a una parte de valores por asaltos o robos que ninguna institución financiera está libre de este riesgo.

Uno de los aspectos importantes que se tiene que tener en consideración que la cooperativa mantiene egresos bastantes elevados, por tratar de recuperar la cartera y control de agencias, lo cual ocasiona que los egresos cada vez sean más altos y no al mismo ritmo de los ingresos, debido q que los ingresos dependen del cobro de los créditos y estos tienen un índice de mora alto, por lo cual se puede demostrar que al no tomar acciones dentro de unos años la utilidad comenzara a descender.

A continuación se muestra el flujo de efectivo considerando los tres proyectos a corto plazo que son necesarios para que la cooperativa mejore su gestión.

Cuadro Nº 67: Flujo de Efectivo COAC Chimborazo con la Aplicación de Proyectos

	AÑO BASE	% VARIACIÓN	AÑOS DE PROYECCIÓN			
	2010	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS						
INTERESES GANADOS	15621,58	26%	19683,19	24800,82	31249,03	39373,78
OTROS INGRESOS	231,11	-4%	221,87	213,00	204,48	196,30
TOTAL INGRESOS	15852,69		19905,06	25013,81	31453,51	39570,08
GASTO DE PERSONAL						
SUELDO	7273,95	11%	8074,08	8962,23	9948,08	11042,37
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
MOVILIZACIÓN, FLETES Y OTROS	392,83	-2%	384,97	377,27	369,72	362,33
SUMINISTROS DIVERSOS	1831,67	39%	2546,02	3538,97	4919,17	6837,65
SERVICIOS BÁSICOS Y VARIOS	295,48	13%	333,89	377,30	426,35	481,78
ALIMENTACIÓN	635,55	9%	692,75	755,10	823,06	897,14
PUBLICIDAD	1966,00	37%	2693,42	3689,99	5055,29	6925,75
ARRIENDOS	83,00	7%	88,81	95,03	101,68	108,80
OTROS GASTOS	2026,77	20%	2432,12	2918,54	3502,25	4202,70
GASTOS FINANCIEROS						
INTERESES PAGADOS	980,00	3%	1009,40	1039,68	1070,87	1103,00
TOTAL GASTOS	15485,25		18255,46	21754,11	26216,47	31961,52
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	367,44		1649,60	3259,70	5237,04	7608,56

Fuente y Elaborado: Autor

Al realizar el flujo de efectivo considerando los proyectos se obtiene dos resultados positivos para la empresa:

- Los ingresos operacionales se incrementan de un 13% a un 15%, otro ingresos pasan del 8% al 11%, sumando un incremento total de un 5% aplicando los proyectos de mejoramiento.
- Dentro de los egresos financieros que mantiene la cooperativa se ha considerado el mismo porcentaje de crecimiento, debido que al tener más socios, más captaciones, los intereses pagados de igual forma aumentarán debido a que es un efecto consecuente, pero con una buena gestión estos también tienen la posibilidad de decrecer, porque dentro de este rubro también consta, financiamiento por sobregiros, los cuales disminuirán la mejora la gestión de cartera.
- Dentro de los gastos administrativos el porcentaje de impacto con proyectos se aumentó al porcentaje de crecimiento normal, debido a que se considera un 30% sin proyectos, pero al mejorar la gestión de cobro esto también implica más viajes y controles, lo cual ocasionaría que este rubro sea más alto, de esta misma forma afecta a otros rubros de gastos ya que para un mejor control y cobro, más egresos en viaje, viáticos, gastos judiciales, pero estos consigo traen ingresos.
- Las cuentas incobrables, debido a la gestión que se hará con la aplicación de recuperación de cartera esta tendrá a disminuir, ya que las reservas tendrán que disminuir por la buena gestión realizada.

3.14 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El siguiente análisis se lo hará gráficamente para demostrar el impacto que tienen los ingresos y los egresos en el flujo de efectivo.

3.14.1 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS

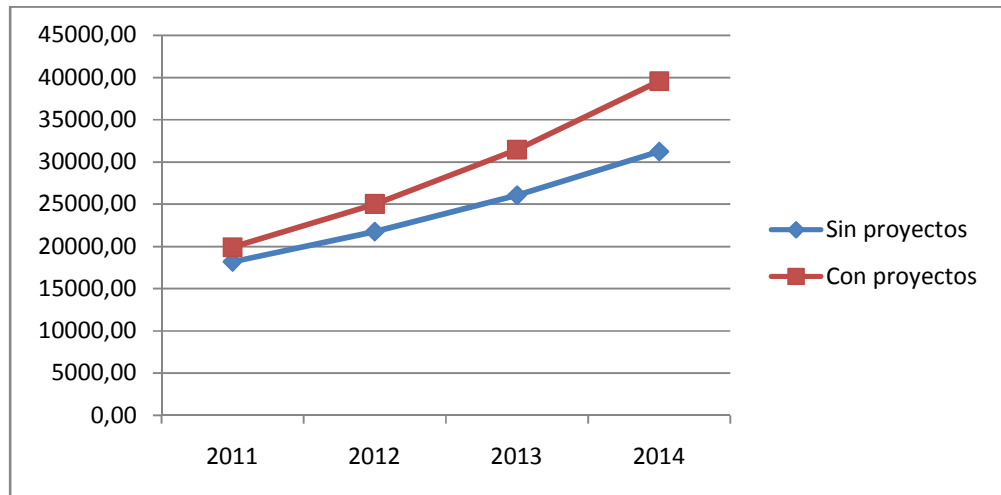
Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente incremento en los ingresos:

Cuadro Nº 68: Incidencia de los Proyectos en Ingresos en Dólares y en Porcentaje

	AÑOS PROYECTADOS			
	2011	2012	2013	2014
Sin proyectos	18170.51	21740.85	26046.91	31215.46
Con proyectos	19905.06	25013.81	31453.51	39570.08
Incremento en USD	1734.55	3272.96	5406.60	8354.62
Incremento en %	10%	15%	21%	27%

Fuente y Elaborado: Autor

Gráfico Nº 22: Incidencia de los Proyectos en Ingresos en Dólares



Fuente y Elaborado: Autor

ANÁLISIS

El incremento de los ingresos dentro de los flujos de efectivo con proyectos para el año 2011 es de USD \$ 19.905,06 lo que representa un crecimiento del 10% en el primer año, este incremento no se podrá determinar porque no es muy considerable,

pero luego del primer año son de mucha ayuda para los siguientes flujos de efectivo que recibirá la cooperativa, así como se observa que al cuarto año se percibirá un incremento del 27%, que serán de ayuda para las operaciones de la cooperativa.

3.14.2 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS

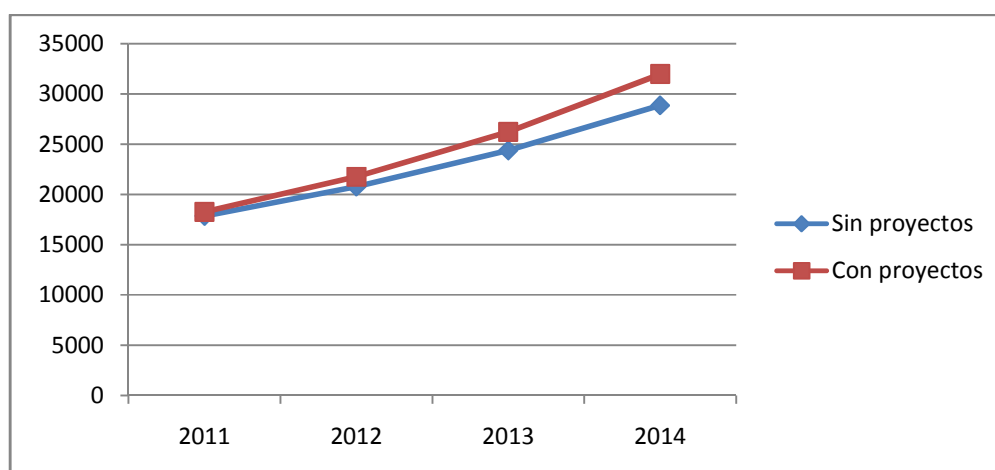
Con la aplicación de los proyectos propuestos, se espera el siguiente decremento en los egresos.

Cuadro Nº 69: Incidencia de los Proyectos en Egresos en Dólares y en Porcentaje

	AÑOS PROYECTADOS			
	2011	2012	2013	2014
Sin proyectos	17861.44	20777.82	24379.61	28855.61
Con proyectos	18255.46	21754.11	26216.47	31961.52
Incremento en USD	394.02	976.29	1836.86	3105.91
Incremento en %	2%	5%	8%	11%

Fuente y Elaborado: Autor

Gráfico Nº 23: Incidencia de los Proyectos en Egresos en Dólares



Fuente y Elaborado: Autor

ANÁLISIS

El flujo operacional para el año 2011 es de USD \$ 18.255,46 que representa un incremento del 2% menor en comparación a los ingresos pero esto se debe a que en el primer año se asumirán los costos por la aplicación de los tres proyectos, los dos años siguientes no existe un crecimiento considerable, pero estos no afectan a la cooperativa debido a que estos proyectos también ocasionan ingresos, lo cual da una mayor utilidad a la institución.

3.15 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

3.15.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Esto permitirá determinar el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados durante los cuatro años que se proyectaron los flujos.

Para el cálculo del VAN del proyecto, se ha considerado la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{R}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I}{(1+i)^t}$$

Cuadro Nº 70: Beneficio Neto de la Aplicación de los Proyectos con Incrementales

	BASE	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	15852,69	1734,55	3272,96	5406,60	8354,62
EGRESOS	15485,25	394,02	976,29	1836,86	3105,91
BENEFICIO NETO	367,44	1340,53	2296,67	3569,74	5248,71

Fuente y Elaborado: Autor

Cuadro Nº 71: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS ACTUALES	
0	BASE	0	0	-2747,82	1	0	-2747,82	-2747,82
1	2011	1734,55	394,02	1340,53	0,892857143	1548,71	351,80	1196,90
2	2012	3272,96	976,29	2296,67	0,797193878	2609,18	778,29	1830,89
3	2013	5406,60	1836,86	3569,74	0,711780248	3848,31	1307,44	2540,87
4	2014	8354,62	3105,91	5248,71	0,635518078	5309,51	1973,86	3335,65
							VAN=	6156,49

Fuente y Elaborado: Autor

ANÁLISIS

Como se puede apreciar el VAN es igual a \$6.156,49 lo que quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión. Debido a que los proyectos se manejan con autogestión, la inversión es pequeña, por lo que la recuperación de la inversión es inmediata.

3.15.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El resultado del TIR debe ser encontrado dentro del intervalo 12 – 20, para lo cual utilizamos un método de interpolación sobre la base de la siguiente fórmula y tenemos:

$$\text{TIR} = \text{Tasa de descuento Inferior} + \frac{\text{Diferencia entre los VAN's de las dos tasas de descuento.}}{\text{Diferencia absoluta entre los VAN's de las dos tasas de descuento.}}$$

$$\text{TIR} = 12 + (20 - 12) \frac{6156.49}{6156.49 - 4561.23}$$

$$\text{TIR} = 12 + 8 \frac{6156.49}{1595.26}$$

$$\text{TIR} = 42.87$$

ANÁLISIS

Los proyectos se manejan con autogestión la inversión es pequeña, por lo que la recuperación de la inversión es inmediata, es por ellos que el valor del TIR es un valor mayor de 2 cifras (43%).

3.15.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RBC)

Esto permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

Para el cálculo del RBC del proyecto, se ha considerado la siguiente fórmula:

R B/C: Flujos de ingresos y egresos actualizados / Inversión actualizada

R B/C: (13315.71 – 4411.40) / 2747.82

R B/C: 3.24

ANÁLISIS

Como se puede apreciar el R B/C es igual a 3.24 lo que quiere decir que por cada dólar invertido, el proyecto obtiene 2.24 dólares.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ La Cooperativa no posee una planificación estratégica, es muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.
- ✓ Con el diagnóstico situacional se determinó las debilidades, fortalezas de la entidad, debido a la crisis financiera que se atraviesa a nivel mundial la cual afecta directamente, esto conlleva a que las personas no posean efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia.
- ✓ En la planeación estratégica de la entidad se replantearon los principios corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la cooperativa para un desarrollo sostenible y sobre todo que sean medibles y realizables.
- ✓ Debido a que no se tiene indicadores de gestión, no se puede medir y controlar los objetivos planteados, ni tomar decisiones más acertadas y los correctivos necesarios para enrumbar a la entidad al futuro deseado.
- ✓ Con el desarrollo del cuadro de mando integral se determinaron iniciativas estratégicas, se priorizaron obteniendo de esto, proyectos de corto, mediano y largo plazo. Siendo los de corto plazo los más necesarios y urgentes para la institución.
- ✓ Realizado el estudio financiero permitió establecer la viabilidad de los proyectos, determinando el beneficio que se obtendrá con la aplicación de los mismos.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ La cooperativa debe desarrollar la planeación estratégica, ya que esta le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas y poder enrumbar a la entidad hacia un futuro competitivo.
- ✓ Debido al ritmo cambiante en la situación económica del Ecuador es recomendable siempre ir actualizando los datos del análisis situacional al que se enfrenta la entidad para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar los cambios del entorno.
- ✓ Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la entidad es esencial difundir la cultura organizacional, para que tanto el cliente interno como externo sepan a donde quiere ir la institución y poder brindar su contingente para su logro.
- ✓ El cuadro de mando integral será una herramienta básica y eficiente para medir que los objetivos y metas que se plantearon se cumplan o tomar las acciones correctivas necesarias para alinear los esfuerzos de toda la organización.
- ✓ Con la finalidad de obtener un mejor desarrollo de la entidad, se recomienda desarrollar y ejecutar los otros diez proyectos que se proponen, para que puedan sostenerse en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.

RESUMEN

Se ha diseñado una planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el periodo 2011-2016, con la finalidad de mejorar el desarrollo organizacional y la toma de decisiones de la misma.

La planificación estratégica propuesta realizó una reestructuración completa de la organización, se creó un manual de funciones, identificación de la filosofía de la empresa, reestructuración del organigrama. Se desarrollaron estrategias encaminadas a dar a conocer a la cooperativa creando un plan de publicidad y mejorando la gestión de cobro, que se encontraba obsoleta. Con esto la entidad se dará a conocer y aumentará sus ingresos.

Los resultados serán: reconocimiento en la Provincia de Chimborazo, recobrar la cartera de crédito, y arraigar el sentido de pertenencia por parte de todos los colaboradores y clientes.

Se recomienda implementar la planeación estratégica en la entidad, ya que esta le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas, y poder enrumbar a la cooperativa hacia un futuro incierto y competitivo.

ABSTRACT

It A strategy plan for Chimborazo Ltda. savings and loan cooperative Riobamba agency during the period 2011-2016 has been designed, which aims to improve the Organizational Development and Decision Making of the company.

The proposed Strategy Plan allowed a complete restructuring of the organization; a duty manual was also developed, as well as the company philosophy identification and a restructuring flowchart. Then some strategies were developed in order to promote the company; by creating a marketing plan and improving the payment management, which was useless. Through this, the company will emerge and will improve its revenues.

The results will be: recognition in the Chimborazo province, recovery of loan portfolio and establish the identity by all the costumers and contributors.

It is recommended to implement the Strategy Planning in the company, since it will help to improve the Strategy Decision Making and to guide cooperative towards an uncertain and competitive future.

BIBLIOGRAFÍA

HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración Estratégica. 3ra ed., México, McGraw-Hill, 2000.

ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa, Loja, PROMADED, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 3ra ed., México, McGraw-Hill, 2006.

KOTLER, Philip. Marketing Internacional: Estrategias para la Atracción de Clientes y Negocios en Latinoamérica, México, Pearson Educación, 2007.

MILKOS, Tomas. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño de futuro..., México, McGraw-Hill, 2002.

MUNCH, Lourdes. Planeación Estratégica: El Rumbo Hacia el Éxito, México, Trillas, 2005.

PINTO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, México, McGraw-Hill, 2000.

PORTER, M. Estrategias Competitivas, México, Continental S.A., 1997.

SALLENAVE, Jean. Marketing: Dela idea a la acción, México, Trillas, 1999.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, Legis Editores S.A., 1994.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

Dirección Nacional de Cooperativas (DNC)

COAC Chimborazo: archivos COAC Chimborazo, talento humano de la COAC Chimborazo.

FUENTES INTERNET

www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pib

www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflaci3n

<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>

www.sri.gov.ec

www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm

<http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

www.deinsa.com

http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

www.inec.gov.ec

www.gestiopolis.com/planificaci3nestrategica.com/

ANEXOS

Anexo I



Caja comunitaria Año 2005 – 2006

Anexo II



Primera oficina de la COAC "Chimborazo" Ltda.

Año 2007

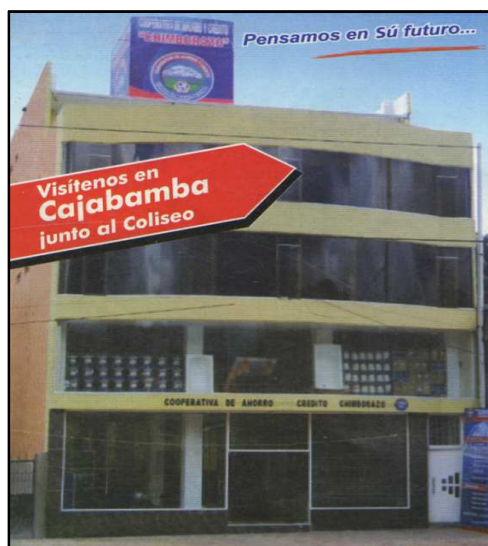
Anexo III



Oficina actual de la COAC "Chimborazo" Ltda., agencia Riobamba

Junio 2011

Anexo IV



Agencia Cajabamba Julio del año 2011

Anexo V

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS COAC CHIMBORAZO

1: ¿Considera usted que la atención que le brinda la Cooperativa es?

Excelente Buena Regular

2: ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Si No

3: ¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la Cooperativa?

Seguro de Desgravamen Pago de Servicios Básicos Ninguno

4: ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Adecuado Medianamente adecuado Inadecuado

5: ¿Son accesibles las agencias que la Cooperativa ha puesto a su disposición?

Si No

6: ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Adecuado Medianamente adecuado Inadecuado

7: ¿Considera que los costos con los que opera la institución son?

Adecuados Excesivos

8: ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa para confiarle su dinero?

Del 100% al 60% Del 59% al 20% Menos del 19%

9: ¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorgan otras instituciones relacionadas con la Cooperativa?

Clínica Moderna La Prensa Servientrega Otras Ninguna

10: ¿Recomendaría usted a la Cooperativa con alguna otra persona?

Si No

Encuesta de satisfacción "COAC Chimborazo"

Anexo VI

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA			
Acuerdo Ministerial 0009-DPMIESCH-PC 4 diciembre de 2007			
ESTADO DE RESULTADOS			
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010			
(EN MILES DE DÓLARES)			
CÓDIGOS INGRESOS:			
31	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		15.621,58
3104	CARTERA DE CREDITO PARA LA MICROEMPRESA	15.429,49	
510430	MORA	9,34	
3190	OTROS INTERES Y DESCUENTOS	182,75	
52	COMISIONES GANADAS		
5204	CARTERA DE CREDITOS		
54	INGRESO POR SERVICIOS		231,11
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	231,11	
	TOTAL INGRESOS		15.852,69
EGRESOS:			
41	INTERESES CAUSADOS		980,00
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	980,00	
42	COMISIONES CAUSADAS		1.799,95
4203	COBRANZAS	1.799,95	
44	PROVISIONES		
4402	CARTERA DE CRÉDITOS		
45	GASTOS DE OPERACIÓN		12.705,30
4501	GASTOS DE PERSONAL	5.474,00	
410105	REMUNERACIONES MENSUALES	4.610,00	
410115	GASTOS DE REPRELRESP Y RESIDENCIA	364,00	
430120	APORTES AL IESS		
	DECIMO CUARTO		
	DECIMO TERCERO		
	HONORARIOS PROFESIONALES	500,00	
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	392,83	
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.966,00	
	ALIMENTACION	635,55	
	ARRENDAMIENTOS	1.050,00	
450320	SERVICIOS BASICOS	295,48	
450390	OTROS SERVICIOS	83,00	
4404	IMPUESTOS, CONTRIBUC Y MULTAS	51,62	
4303	DEPRECIACIONES		
4306	AMORTIZACIONES		
450393	Otros Servicios	60,00	
4505	OTROS GASTOS	816,73	
4506	Gastos de Adesacion	13,42	
450703	SUMINISTROS DIVERSOS	1.831,67	
450710	Donaciones	20,00	
450712	Mantenimiento y Reparaciones	15,00	
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPAC EMPLEADOS		367,44
4810	PARTICIPACION EMPLEADOS		55,12
	EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		312,32
	IMPUESTO A LA RENTA		78,08
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO		234,24
Tigo. Jose Ernesto Cruz Morucho		Sr. Lorenzo Rafael Civi Guaman	
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION		PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA	

Estado de Resultados "COAC Chimborazo"