



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA FINANZAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Finanzas

TEMA:

“Diseño de un cuadro de mando integral evaluando los indicadores para mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica de la ciudad de Riobamba.”

AUTOR:

JUAN DIEGO GUERRERO VERDUGO

RIOBAMBA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

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

.....
Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés.
DIRECTOR DE TESIS

.....
ING. Marcelo Antonio Villalba Guanga.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA:

La información generada en el presente trabajo de Investigación, y que aparecen como propias son en Su totalidad de absoluta responsabilidad del Autor.

JUAN DIEGO GUERRERO VERDUGO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por la vida, la salud y los dones concedidos. A mis maestros por ser amigos y persistir con verdaderos ejemplos de honestidad, rectitud y conocimientos, las enseñanzas de la vida, que nos formaron diariamente en tan prestigiosa Institución Educativa como es la ESPOCH.

También agradezco a las personas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.” por darme la oportunidad de realizar este trabajo investigativo para la elaboración de mi tesis de grado con Absoluta colaboración y predisposición.

DEDICATORIA

A

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

La presente Tesis de Grado está respetuosamente dedicada a mis padres por su incondicional amor, apoyo y valores inculcados en toda la etapa de nuestra vida, así como el esfuerzo constante por enseñarnos el valor de la educación.

Mis hermanos por su ejemplo, confianza y su amistad.

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

Juan Diego Guerrero Verdugo.

ÍNDICE PRELIMINAR

Portada

Certificación del Tribunal.....	Pag.I
Certificación de Autoría.....	Pag.II
Agradecimiento.....	Pag.III
Dedicatoria.....	Pag.IV
Índice de Contenidos.....	Pag.V
Índice de Tablas.....	Pag.X
Índice de Figuras.....	Pag.XI
Índice de Cuadros.....	Pag.XI
Índice de Gráficos.....	Pag.XIII
Índice de Anexos.....	Pag.XIII

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	Pag1
CAPÍTULO I	
1. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.	
1.1. Antecedentes.....	Pag.3
1.2. La Cooperativa.....	Pag.4
1.3 Fines.....	Pag.5
1.4. Filosofía.....	Pag.5
1.5 Misión y Visión	
1.5.1 Misión.....	Pag.6
1.5.2 Visión.....	Pag.6

1.6 Valores Institucionales.....	Pag.7
1.7 Estructura Organizacional y Funcional	
1.7.1 Estructura organizacional.....	Pag.8
1.7.2 Orgánico Funcional.....	Pag.9
1.8 Productos y Servicios Financieros que Oferta	
1.8.1 Productos Financieros.....	Pag.16
1.8.2 Servicios Financieros.....	Pag.20
CAPÍTULO II	
2. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.	
2.1 Análisis Externo.....	Pag.23
2.1.1 Macro Ambiente.....	Pag.23
2.1.1.1 Factor Económico.....	Pag.23
2.1.1.1.1 Inflación.....	Pag.23
2.1.1.1.2 Tasas de Interés.....	Pag.25
2.1.1.1.3 Producto Interno Bruto – PIB.....	Pag.29
2.1.1.1.4 Riesgo País.	Pag.31
2.1.1.2 Factor Político.....	Pag.32
2.1.1.3 Factor Legal.....	Pag.35
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	Pag.36
2.1.2 Micro Ambiente.....	Pag.36
2.1.2.1 Perspectiva de los Socios.....	Pag.36
2.1.2.2 Perspectivas Procesos Internos.	
2.1.2.2.1 Competencia.....	Pag.43

2.1.2.2.1.1 Ranking en Base a la Participación de las Principales Cuentas del Balance Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de Noviembre del 2011.....	Pag.44
2.1.2.2.2 Organismos de Control.....	Pag.49
2.1.2.3 Perspectiva Aprendizaje e Innovación.	
2.1.2.3.1 Planeación.....	Pag.50
2.1.2.3.2 Organización.....	Pag.51
2.1.2.3.3 Dirección.....	Pag.51
2.1.2.3.4 Control.....	Pag.52
2.1.2.3.5 Talento Humano.....	Pag.52
2.1.2.4 Perspectiva Financiera.....	Pag.53
2.2. Matriz de Potencialidad.	Pag.54
2.3 Matriz de Vulnerabilidad.	Pag.55
2.4 Análisis Foda.	
2.4.1 Síntesis.	
2.4.1.1 Matriz de Potencialidad.....	Pag.57
2.4.1.2 Matriz de Vulnerabilidad.....	Pag.58
2.5 Matriz de Resultados.....	Pag.59
2.5.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	Pag.60
2.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	Pag.61

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EVALUANDO LOS INDICADORES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA.

3.1 Introducción.....	Pag.63
3.2 Filosofía Corporativa.....	Pag.64

3.2.1 Formulación de la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.....	Pag.64
3.2.2 Formulación de la Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.....	Pag.65
3.2.3 Formulación de Políticas y Valores de la Cooperativa de Ahorro Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.....	Pag.66
3.2.4 Políticas.....	Pag.67
3.3 Objetivos.	
3.3.1 Objetivos Corporativos.....	Pag.68
3.3.1.1 Objetivos Generales para las Perspectivas.....	Pag.69
3.3.1.2 Propuesta de Valor para los Directivos.....	Pag.70
3.4 Mapa Estratégico enfocado a un Cuadro de Mando Integral.....	Pag.71
3.4.1 Nivel de Satisfacción de los Socios de la Institución.	
3.4.2 Kpi.....	Pag.73
3.4.2.1 Perspectiva Financiera.....	Pag.73
3.4.2.2 Perspectiva de los Socios.....	Pag.74
3.4.2.3 Perspectiva Procesos Internos.....	Pag.75
3.4.2.4 Perspectiva Aprendizaje e Innovación.....	Pag.76
3.4.3 Metas.	
3.4.3.1 Perspectiva financiera.....	Pag.77
3.4.3.2 Perspectiva de los socios.....	Pag.78
3.4.3.3 Perspectiva procesos internos.....	Pag.79
3.4.3.4 Perspectiva aprendizaje e innovación.....	Pag.80
3.4.4 Medios	
3.4.4.1 Perspectiva financiera.....	Pag.81
3.4.4.2 Perspectiva de los socios.....	Pag.82

3.4.4.3	Perspectiva procesos internos.....	Pag.83
3.4.4.4	Perspectiva aprendizaje e innovación.....	Pag.84
3.5.	Mapa Estratégico Institucional.....	Pag.85
3.6	Planteamiento de las Perspectivas del C.M.I.	
3.6.1.	Perspectiva Financiera para Crecimiento.....	Pag.86
3.6.2.	Perspectiva de los Socios.....	Pag.87
3.6.3.	Perspectiva Procesos Internos.....	Pag.88
3.6.4.	Perspectiva de Aprendizaje.....	Pag.89
CAPÍTULO IV		
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		
4.1	CONCLUSIONES.....	Pag.90
4.2	RECOMENDACIONES.....	Pag.92
	RESUMEN.....	Pag.93
	ABSTRACT.....	Pag.94
	BIBLIOGRAFÍA.....	Pag.95
	ANEXOS.....	Pag.96

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Título	Pág.
1	Porcentaje Mensual de Inflación	23
2	Tasa Activa Mensual	25
3	Tasa Pasiva Mensual	26
4	Spread Financiero Mensual	26
5	Participación PIB 2010	28
6	Porcentaje del PIB Anual	29
7	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Activos	43

8	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Pasivos	44
9	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Patrimonio	45
10	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Inversiones Brutas	46
11	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Cartera Bruta	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Pág.
1	Organigrama Estructural	8
2	Mapa Estratégico Enfocado a un Cuadro de Mando Integral	71
3	Mapa Estratégico Institucional	85

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Título	Pág.
1	Valores Institucionales	6
2	Condiciones del Crédito: Montos, Plazos, Tasas de Interés	16
3	Para Créditos Hipotecarios	17
4	Para Créditos de Emergencia	18
5	Valores de Cobertura de la Ayuda Exequial	20
6	Matriz de Potencialidad	53
7	Matriz de Vulnerabilidad	55
8	Matriz de Resultados	58
9	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	59
10	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	60
11	Objetivos Generales para las Perspectivas	68
12	Propuesta de valor para los Directivos	69
13	Perspectiva Financiera K.P.I	72
14	Perspectiva de los Socios K.P.I	73
15	Perspectiva Procesos Internos K.P.I	74

16	Perspectiva Aprendizaje e Innovación K.P.I	75
17	Perspectiva Financiera Metas	76
18	Perspectiva de los Socios Metas	77
19	Perspectiva Procesos Internos Metas	78
20	Perspectiva Aprendizaje e Innovación Metas	79
21	Perspectiva Financiera Medios	80
22	Perspectiva de los Socios Medios	81
23	Perspectiva Procesos Internos Medios	82
24	Perspectiva Aprendizaje e Innovación Medios	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título	Pág.
1	Inflación Últimos Años	23
2	Tasa Activa Últimos Años	24
3	Tasa Pasiva Últimos Años	25
4	Spread Financiero	27
5	Intermediación Financiera	29
6	Valores del Riesgo País	30
7	Satisfacción de Socios	36
8	Productos y Servicios que Ofrece	37
9	Seguridad en Ahorros	38
10	Recomendación de la Cooperativa a Familiares o Amigos	38
11	Información que Entregan los Empleados	39
12	Amabilidad y Presencia del Personal	39
13	Resumen de la Atención Prestada del Personal	40
14	Ubicación de la Agencia	40
15	Seguridad	41

16	Áreas de Atención	41
17	Conocimiento de Productos y Servicios	42
18	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Activos en Porcentajes.	44
19	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Pasivos en Porcentajes	45
20	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Patrimonio en Porcentajes	46
21	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Inversiones Brutas en Porcentajes	47
22	Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Cartera Bruta en Porcentajes	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Título	Pág.
1	Mapa de Riobamba por Parroquias	95

INTRODUCCIÓN.

El diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica, se refiere al análisis y cálculo de la viabilidad técnica y económica que beneficie tanto a la institución como a sus socios.

El objetivo del primer capítulo es establecer los antecedentes históricos de la Cooperativa, conocer sus objetivos, fines, políticas, principios, valores, cultura, misión, visión, implicados, Estructura Organizacional, Productos y Servicios Financieros.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del macro y micro entorno, donde se conoce la situación de la Cooperativa frente sector externo y frente al medio interno, se efectúa un análisis FODA, mediante un análisis en cada una de las connotaciones y variables macro y micro.

En un tercer capítulo se describe la propuesta, que permitirá a la Cooperativa alcanzar un mayor nivel de objetividad en la formulación de sus objetivos estratégicos, otorgándole mayor consistencia a la planeación estratégica. La objetividad radica en que los componentes de cada una de las perspectivas exige la determinación de un indicador y una meta que deben ser posibles de cuantificarse con fin de contar con un sistema de indicadores que sean un elemento de apoyo en la toma de decisiones. La misma que consta de análisis y cálculos económicos financieros que permitan determinar si la aplicación del proyecto de ampliación es técnicamente viable y económicamente rentable.

En el cuarto capítulo se detalla de una manera objetiva las conclusiones y recomendaciones que se obtuvo en la realización del trabajo investigativo.

CAPÍTULO

I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

1.1 ANTECEDENTES

El 03 de diciembre de 1987, en ASAMBLEA GENERAL DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A., con la necesidad de incentivar el ahorro entre sus agremiados, se crea la caja de Ahorro y Crédito, organismo que se conforma con un presidente un tesorero y tres vocales de vigilancia de los cuales la asamblea designara mediante terna para nombrar Presidente, Tesorero y dos Vocales de Vigilancia; el secretario de organización será miembro nato del consejo de administración.

La Caja de Ahorro y Crédito nació con un aporte de ahorro mínimo de trescientos sucres mensuales y los créditos se otorgaban hasta el dos por uno de lo ahorrado por cada socio, cobrando un interés del 10% anual al préstamo concedido.

En junio de 1999, existe cambios en la organización por lo que se procedió a designar un administrativo como lo estipula el estatuto del comité de la Empresa, para la consecución del acuerdo ministerial se informa que se tiene que cerrar la caja de Ahorro y Crédito por lo que se contrata la firma auditora a la gestión del año 89 al 99 las mismas que reflejo resultados positivos de una administración clara y transparente.

Al culminar el año 2000 después de la consolidación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba S.A., la constancia de haber un incremento en la capacidad de apoyo solidario crediticio y económico. La crisis del Sistema que afrontó nuestro país se vio reflejada en el crecimiento de la morosidad, la obtención de resultados negativos, restricción del crédito y principalmente en el cierre de cerca de veinte instituciones financieras, algunas consideradas entre las más grandes del Ecuador. Actualmente la Cooperativa se encuentra bajo la dirección del Ing. Jorge Jácome como gerente de la cooperativa según lo estipula el reglamento interno de la institución;¹ se encuentra ubicada en las calles García Moreno entre las calles 10 de agosto y Primera constituyente; hoy por hoy la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA

¹ Reglamento Interno, 2008, COACEER; Capítulo II Administración Art. 1 Gerencia; pág. 14.

RIOBAMBA está controlada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. El Sistema Financiero Nacional, respalda las actividades económicas del país, integrada por Bancos, Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras, Almacenes Generales de Depósito, Casas de Cambio.

1.2 LA COOPERATIVA.

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de servicios apoyando así la economía solidaria y productiva de la provincia y país. ²

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

1.- **TIPO:**SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.

2.- UBICACIÓN:

- ✓ **País:** Ecuador.
- ✓ **Zona:** Centro.
- ✓ **Región:** Sierra.
- ✓ **Provincia:** Chimborazo.
- ✓ **Cantón:** Riobamba.
- ✓ **Parroquia:** Maldonado.
- ✓ **Dirección:** García Moreno, entre Primera Constituyente y 10 de Agosto.

FOTO N°1 Mapa de Riobamba por Parroquias (Anexo 1)

²MORALES, Elena; *Contabilidad de Sociedades*, México, MC. GRAW-HILL, 1996, pág. 246

1.3 FINES.

- Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establezca.
- Promover la economía solidaria en nuestros clientes, generando capitales sostenibles.
- Financiar programas individuales y colectivos de sus socios.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros de los socios, y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos, todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperación crediticia.³

1.4 FILOSOFÍA

Filosofía Social de la Cooperativa

Nuestra principal seña de identidad es que somos una cooperativa, que todos los socios tienen iguales obligaciones y derechos. No todo siempre es posible, pero estamos convencidos que lo mejor que podemos ofrecer a nuestros socios es sobre todo futuro.

VALORES HUMANOS

La organización cooperativa está basada en principios que reconocen que cada individuo tiene valores o méritos intrínsecos y dignidad personal, los valores humanos son más importantes que los valores materiales en una sociedad civilizada, y la sociedad está mejor servida cuando todos los individuos tienen la oportunidad de compartir ampliamente en los logros de la sociedad.⁴

VALORES SOCIALES

Comprometidos con el bienestar del individuo y con proveer oportunidades de amplia participación en el desarrollo de la sociedad, las cooperativas creen que los más altos propósitos de la sociedad se logran cuando todas las actividades se dirigen hacia el bien común sin que ningún sector de la sociedad se beneficie indebidamente a expensas de otros; la sociedad está mejor servida cuando sus logros económicos y sociales.⁵

³ Estatuto Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, Capítulo I, La Cooperativa Pág. 22.

⁴Freed R. David. Conceptos de Administración Estratégica; Quinta Edición, Pag 146.

⁵Freed R. David. Conceptos de Administración Estratégica; Quinta Edición, Pag 189.

1.5 MISIÓN Y VISIÓN

1.5.1 MISIÓN

“Integrar las necesidades de nuestros socios mediante el Ahorro, Crédito e inversión, en base a la solidez e imagen de la Cooperativa, trabajando con personal capacitado, responsable y motivado, dando asistencia a sus clientes y brindándoles servicios financieros y así forjando progreso y bienestar para los asociados y sus familias”.

1.5.2 VISIÓN

“Ser una de las Instituciones cooperativistas grandes de la provincia y región, siendo líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros innovadores para nuestros clientes.”

1.6. VALORES INSTITUCIONALES

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores: **CUADRO N° 1 VALORES INSTITUCIONALES**

<i>TRABAJO EN EQUIPO</i>	Tener la capacidad y actitud para trabajar en complementariedad formando un conjunto de habilidades, que los resultados del trabajo en equipo sea superior.
COMPROMISO	Predisposición y actitud en las actividades personales y grupales sobre los objetivos institucionales.
RESPECTO	Mantener alta consideración hacia las personas, sin ningún tipo de discriminación. Escuchar sus opiniones y criterios y compartan sus ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.
<i>OBJETIVO COMÚN</i>	Fomentar y desarrollar un ambiente en el que los miembros del equipo compartan y se comprometan con la misión, visión y objetivos institucionales.
<i>COMPETITIVIDAD</i>	Apreciar la permanente mejora en el servicio a los demás, clientes externos e internos, buscando la satisfacción de sus demandas y el óptimo uso de los recursos de la cooperativa.
<i>PROACTIVIDAD</i>	Generar ideas creativas con el fin de producir cambios en la institución, la cooperativa y los sistemas sociales.
<i>RESPONSABILIDAD</i>	Actuar de acuerdo con los propios principios morales y valores institucionales.
<i>LIDERAZGO</i>	Potenciar las oportunidades, capacidades y destrezas personales generando un enfoque a solución directa de problemas que pudieren presentarse en las funciones asignadas.

FUENTE: COACEER

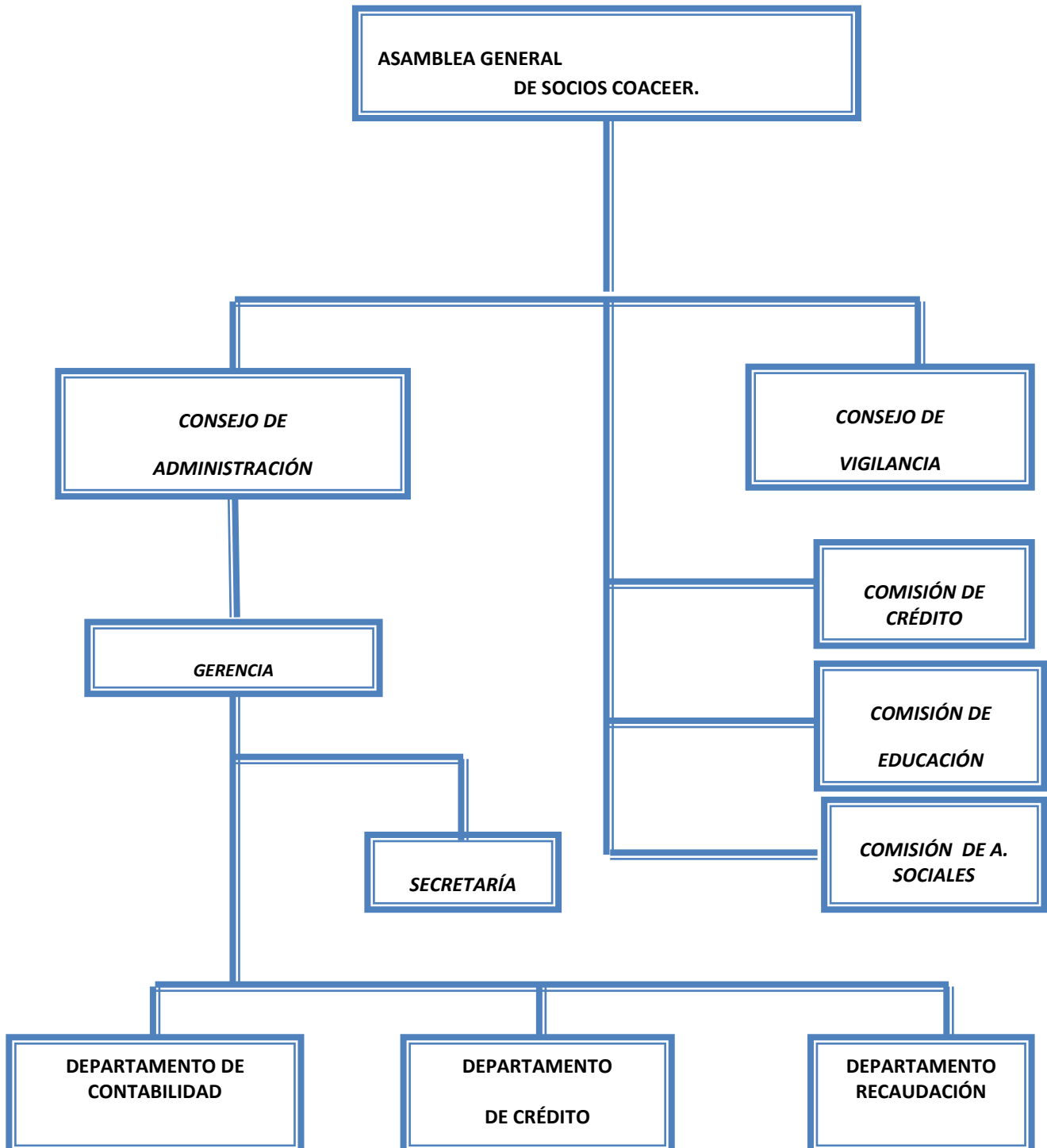
ELABORADO POR: EL AUTOR

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

FIGURA Nº 1 Organigrama Estructural

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.



FUENTE: COACEER

ELABORADO POR: EL AUTOR

1.7.2 ORGÁNICO FUNCIONAL.

Los organismos a través de los cuales se gobierna, administra y controla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. se enmarcan dentro de lo que dispone la Ley de Cooperativas, Reglamento General y los Estatutos de la Cooperativa a más de las disposiciones de la Dirección de Cooperativas, toda vez que es calificada e inscrita dentro de sus registros. ⁶

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba COACEER. Dentro de su estructura organizacional se conforma a través de los siguientes niveles jerárquicos:

- **Asamblea General.-** La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la asamblea tendrá voto dirimente.
- **Consejo de Administración.-** El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.
- **Consejo de Vigilancia.-** El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa.

Atribuciones y Obligaciones del Gerente.- Son atribuciones y obligaciones del gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b) Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella;
- c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea General y de los consejos;
- d) Rendir la caución correspondiente;

⁶Ley de Cooperativas, Estructura Interna y Administración, Título IV. Art. 34 Consejo de Administración.

- e) Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los consejos de Administración y Vigilancia.⁷

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

- Elaborar el plan de actividades del mes en base del plan de trabajo y presupuesto anual establecido para la COACEER.
- Controlar permanentemente el cumplimiento de la colocación presupuestada, así como el de dar explicación de sus posibles variaciones.
- Realizar semanalmente las auditorias de campo a los préstamos concedidos por la COACEER.
- Presidir el comité de crédito de la COACEER cada vez que sea necesario; para analizar y aprobar o denegar las propuestas de crédito presentadas.
- Presidir los comités de control y evaluación de cartera morosa una vez cada quince días en forma obligatoria y cada vez que sea necesario.
- Realizar diariamente la revisión de los datos consignados en los títulos valores de los créditos aprobados.
- Revisar los documentos soporte de los préstamos Ordinarios e Hipotecarios así como la inscripción en registro mercantil de estos últimos.
- Coordinar con la presidencia de la COACEER la ejecución de las garantías de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento de crédito.
- Decidir cada vez que sea necesario los préstamos de la agencia que deben para a abogados externos para cobro judicial.
- Supervisar y controlar la cartera asignada al abogado externo.
- Preparar mensualmente informes sobre el estado de la cartera asignada a abogados externos.
- Coordinar con el Presidente de la Cooperativa y el Presidente del consejo de vigilancia cada vez que sea necesario, el castigo de la cartera de la COACEER.

⁷Estructura Interna y Administración, Art. 30 Ley de Cooperativas, Órganos de Gobierno Administración, Control y Fiscalización.

- Gestionar la recuperación de la cartera castigada por la vía legal.
- Coordinar las reclamaciones de los socios sobre el seguro médico y póliza de vida ante la aseguradora.
- Verificar diariamente las carpetas de los socios que estén con la documentación y los respaldos de la operación correctos, para su archivo.
- Atender permanentemente las consultas o reclamos de los socios de la COACEER para brindar alternativas de solución.⁸

DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

- Elaborar hasta el 15 de diciembre de cada año la pro forma del presupuesto anual de ingresos y gastos de la COACEER para su aprobación por los entes de control y administración de la cooperativa.
- Revisar diariamente los cierres de caja, haciendo arqueos aleatorios para verificar su adecuado manejo.
- Elaborar, analizar, y verificar cada vez que sea necesario los reportes e información que se requieran realizar por la ley de cooperativas, los solicitados por el MIESCH. así como los requeridos por el Consejo de Administración, vigilancia o Asamblea General de Socios de la COACEER.
- Presentar semestralmente un informe administrativo de los balances a consideración de los consejos de Administración y Vigilancia;
- Autorizar cada vez que sea necesario los gastos de caja chica de la Cooperativa.
- Aprobar mensualmente las conciliaciones bancarias de las cuentas de la COACEER.
- Controlar mensualmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos de la Cooperativa, así como dar explicación de las posibles variaciones.
- Apoyar oportunamente a las instancias de control de la COACEER suministrando la información y los requerimientos solicitados por estos entes.

⁸ Reglamento Orgánico Funcional de la COACEER, Ed 2008; pág. 22 Art. 8 Descripción de Responsabilidades del Cargo.

- Participar activamente en las reuniones del Consejo de Administración, suministrando información y planteando soluciones a los problemas presentados.
- Velar permanentemente por la disposición y manejo de los archivos de la Cooperativa y del correcto manejo de los responsables.
- Determinar las necesidades de Hardware y de Software de la Cooperativa.
- Velar por la presentación de la oficina y de los empleados, para que el servicio prestado en la COACEER eleve la imagen de la institución.
- Guardar permanentemente estricta confidencialidad sobre la información de las operaciones internas manejadas por la institución
- Mantener bajo control las llaves de la Cooperativa, las claves de caja fuerte y sistemas de seguridad, para cumplir con las normas de seguridad.
- Velar permanentemente por que la cooperativa cuente con las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento.
- Representar a la institución en reuniones con la comunidad o ante organizaciones y entidades públicas y privadas.⁹

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

- Participar cada vez que sea necesario en la selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.
- Participar cada vez que sea necesario en la inducción y capacitación al personal que se vincule para trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.
- Recomendar capacitación del personal a su cargo al Consejo de Administración.
- Crear un clima de trabajo que permita a los funcionarios de la Cooperativa, identificarse con la institución y realizarse profesionalmente en cada puesto de trabajo.

⁹Ley de Cooperativas, Estructura Interna y Administración, Título IV. Art. 34 Consejo de Administración.

- Cumplir y hacer cumplir, las políticas, reglamentos, normas y procedimientos establecidos por la administración de la COACEER.

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

- Organizar y presidir cada vez que sea necesario las reuniones con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.
- Brindar cada vez que sea necesario información ágil y veraz referente a las operaciones de la Cooperativa al personal de esta, al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General y entes de control externo como el MIESCH.
- Guiar permanentemente a los funcionarios de la Cooperativa en la realización correcta de las responsabilidades asignadas y a la eficiente prestación de los servicios que brinda la COACEER.
- Asignar cada vez que sea necesario los funcionarios que remplazarán otros cargos, por ausencia obligatoria o fortuita de su titular.¹⁰

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES GENERALES.¹¹

- Revisar y autorizar quincenalmente la requisición de materiales e insumos requeridos para el adecuado desempeño de la COACEER.
- Colaborar con todos los eventos que programen la entidad para el fortalecimiento interno de la misma.
- Realizar la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo, para actualizar las actividades desarrolladas dentro de este y evitar la pérdida de vigencia del mismo.
- Mantenerse actualizado en cuanto las características de los productos y servicios, que preste la entidad, para poder brindar información real a los socios.

¹⁰ Ley de Cooperativas, Título IV, Nivel Fiscalizador y de Control, Consejo de vigilancia COACEER, Art. 39.

¹¹ Sistema de Control de Vigilancia de la COACEER; dentro de las funciones laborales por parte del Consejo de Administración y el reglamento interno.

- Mantenerse permanentemente actualizado en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo para el manejo adecuado de este.
- Tomar todas aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para llevar a cabo las acciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión.
- Consultar aquellas decisiones que requieran aprobación por el Consejo de Administración, Presidente de la COACEER, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades.
- Todas aquellas que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo.

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

Comisiones.- La Asamblea general o el Consejo de Administración designarán a los miembros de las comisiones especiales; las mismas que estarán compuestas de tres miembros. Dichas comisiones serán de Crédito.

Educación, de asuntos Sociales o de cualquier otra actividad que necesita desarrollar la Cooperativa.

COMISIÓN DE CRÉDITO

La comisión de crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.

COMISIÓN DE EDUCACIÓN

La comisión de Educación es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

La Comisión de asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de los miembros de la misma.¹²

NIVEL OPERATIVO

¹² Artículo 36, Reglamento General de la Ley de cooperativas; Título IV.

Departamento de Contabilidad.- será el encargado de realizar la contabilidad de la Cooperativa con los respectivos registros, verificar todos los movimientos contables que realizan los socios, y los del normal funcionamiento de la Cooperativa, llevar al día la contabilidad, presentar balances y la información requerida por los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia de la COACEER.

Funciones:

- Elaborar diariamente los comprobantes de egreso y retenciones en la fuente y contabilizar todas las transacciones realizadas por medio de los bancos.
- Registrar en forma diaria la contabilización de los gastos en las cuentas respectivas, conforme el manual de aplicación de Cuentas de la COACEER.
- Preparar quincenalmente con la gerencia el Flujo de fondos para determinar la necesidad de recursos para la COACEER.
- Registrar mensualmente por Internet las planillas de prestaciones sociales de los empleados al IESS.
- Actualizar cada vez que se requiera el cuadro de control de activos fijos.
- Registrar en forma mensual las depreciaciones de los activos.
- Registrar y elaborar el rol de pagos mensual de los empleados de la COACEER
- Hacer el registro en forma mensual de las retenciones de impuestos en los programas o formularios suministrados por el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Elaborar los formularios y declaraciones tributarias y de impuestos.
- Registrar en el sistema los desgloses recibidos, con lo efectivamente descontados de los roles de pago de la EERSA a los socios de la COACEER.
- Efectuar quincenalmente el cuadro de las cuentas de los socios relacionadas con el listado de descuentos que se envía a la EERSA y lo efectivamente recibido y realizar el desglose de los valores a cada socio en el sistema.
- Contabilizará a fin de mes la provisión de cartera con base en el reporte de provisiones que emite el sistema.
- Imprimir a fin de mes los auxiliares de bancos para la realización de las conciliaciones bancarias.

- Registrar mensualmente las conciliaciones en la contabilidad de la COACEER los ingresos diferidos por intereses con el respaldo del reporte del sistema.
- Realizar mensualmente el cuadro de las cuentas de ingresos y gastos relacionadas con el movimientos contables de la COACEER y de ser necesario, realizar los ajustes contables requeridos.
- Realizar el análisis y revisión de las cuentas contables para el cierre del mes.
- Emitir el último día del mes los informes financieros (balance de situación y estado de resultados) para su entrega a la gerencia de la COACEER.¹³

1.8 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFERTA.

1.8.1. PRODUCTOS FINANCIEROS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. Otorgará a sus socios activos de (COACEER), directivos y empleados los siguientes productos financieros que servirán de apoyo fortalecimiento económico de sus asociados.¹⁴

- Ordinario
- Hipotecario
- Especial
- Emergente
- Directo

A la lista de créditos incrementar otros tipos de créditos conforme a la necesidad y/o temporada del año, los créditos enlistados se aplicara conforme crezca la cooperativa y de acuerdo a las posibilidades de la misma.

El destino de los créditos designados servirán para la utilización de:

- Producción
- Vivienda
- Educación

¹³ Reglamento General de la Ley de Cooperativas, Nivel Auxiliar, título IV, Art. 42 Funciones.

¹⁴ Reglamento de Créditos NASPUD- 2008, para socios de la COACEER, Art. 1 Consideraciones Generales. Pag 2.

FRECUENCIA DE PAGO	Quincenalmente. Mediante descuentos en Rol de Pagos del empleado de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
TASA DE INTERÉS	12 % Anual. Será revisada con la frecuencia que el Consejo de Administración de la COAC Empresa Eléctrica, estime conveniente.
TASA DE INTERÉS MORATORIA	Hasta el "techo" establecido por ley.
COMISIONES	Comisión por servicios
SEGURO DEL PRESTAMO	0.035 %
PERIODO DE GRACIA	No
GARANTIAS	Garantía personal de un socio de la COAC Empresa Eléctrica Riobamba, Contrato de compraventa con reserva de dominio, prenda Comercial.

FUENTE: COACEER

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO Nº 3 PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS

POLÍTICA	CARACTERÍSTICA
<p>Créditos Hipotecarios Para la Compra de un bien inmueble. Para la Construcción, Terminación, Remodelación y Ampliación de vivienda.</p> <p>MONTO Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto Mínimo - Monto Máximo 	<p>US. 10.000</p> <p>Hasta el 70 % del avalúo de bien a hipotecar, con un tope máximo de S. 30.000, que el socio podrá tener entre los créditos Ordinarios e Hipotecario.</p>
PLAZO	De 12 a 180 meses (15 años)
FRECUENCIA DE PAGO	Quincenalmente. Mediante descuentos en Rol de Pagos del empleado de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
	11% Anual.

TASA DE INTERÉS	Será revisada con la frecuencia que el Consejo de Administración de la COAC Empresa Eléctrica, estime conveniente.
TASA DE INTERÉS MORATORIA	Hasta el “techo” establecido por ley.
COMISIONES	Comisión por servicios
SEGURO DEL PRESTAMO	0.035 %
PERÍODO DE GRACIA	No
GARANTÍAS	Garantía Hipotecaria legalmente constituida a favor de la COAC Empresa Eléctrica.

FUENTE: COACEER

ELABORADO POR: EL AUTOR

CUADRO Nº 4 PARA CRÉDITOS DE EMERGENCIA

POLÍTICA	CARACTERÍSTICA
<p>Créditos de Emergencia Para accidentes, enfermedad inusitada del socio, cónyuge o conviviente, familiar, hasta el primer grado de consanguinidad; o muerte de algún familiar hasta el grado de consanguinidad descrito</p> <p>MONTO Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monto Mínimo - Monto Máximo 	<p>US. 500</p> <p>US. 2.000</p>
PLAZO	De 6 a 24 meses
FRECUENCIA DE PAGO	Quincenalmente. Mediante descuentos en Rol de Pagos del empleado de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
TASA DE INTERÉS	12% Anual. Será revisada con la frecuencia que el Consejo de Administración de la COAC Empresa Eléctrica, estime conveniente.
TASA DE INTERÉS MORATORIA	Hasta el “techo” establecido por ley.
COMISIONES	Comisión por servicios

SEGURO DEL PRESTAMO	0.035 %
PERÍODO DE GRACIA	No
GARANTÍAS	Garantía personal, de un socio de la COAC Empresa Eléctrica Riobamba.

FUENTE: COACEER

ELABORADO POR: EL AUTOR

1.8.2. SERVICIOS FINANCIEROS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba posee un servicio de fondo de Ayuda Exequial que cumpla con los principios de cooperativismo y solidaridad para con los asociados y sus deudos.

El servicio de ayuda Exequial, se aplicará cuando ocurra el fallecimiento de:

- a) El socio o la socia;
- b) Cónyuge o conviviente del Socio (a);
- c) Los hijos, o hijas del socio (a) que sean menores a 25 años;
- d) Padres del socio (a)

Se procederá a la entrega de la ayuda Exequial al socio (a) o sus beneficiarios, en un plazo no mayor de 48 horas contadas a partir de la entrega de la documentación descrita en el Art. 4 que manifiesta:

El socio (a) o los deudos del socio (a) deberán presentar:

- a) Copia de la partida de defunción;
- b) Copia de la cédula del fallecido; y,
- c) En el caso de fallecimiento del socio, la COACEER notificará a los beneficiarios de la ayuda Exequial, según la disposición expresada en el documento DISPOSICIÓN DE LA PÓLIZA DE VIDA, DEL SALDO DE LOS AHORROS Y AYUDA EXEQUIAL, con la copia de las cédulas de los beneficiarios de la ayuda Exequial.¹⁵

¹⁵ Reglamento Fondo Exequial, Art 4 De la Documentación a Presentarse, Pag 3.

Siempre y cuando el socio (a) se encuentre al día con sus obligaciones y no sea el fallecido el socio (a) y se procederá con la ayuda Exequial, cuando se ponga al día con sus obligaciones en la cooperativa.

El valor que el socio aportará para este Fondo de Ayuda Exequial será de \$ 0.40 quincenal, valor que se descontará de los ahorros del socio (a), este valor podrá ser revisado por el Consejo de Administración en función de las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Para el registro del fondo de ayuda Exequial se creará una cuenta especial en la contabilidad de la COACEER, la misma que será irrepartible e indivisible y servirá para:

- a) La ayuda Exequial para las personas, beneficiarias, cónyuge, hijos o padres del socio.
- b) Arreglo Floral de hasta por un valor de \$ 10,00 y publicación en la prensa de un acuerdo de condolencia.¹⁶

CUADRO Nº 5 VALORES DE COBERTURA DE LA AYUDA EXEQUIAL

El socio o la socia.	\$400,00
Cónyuge o conviviente del Socio.	\$200,00
Los hijos, o hijas del socio (a) que sean menores a 25 años.	\$200,00
Padres del socio (a).	\$200,00

FUENTE: COACEER

ELABORADO POR: EL AUTOR

¹⁶ Reglamento Fondo Exequial, aprobado por el Consejo de Administración, 2008, resolución No. 68-CADM-COACEER, Acta Nº 197.

CAPÍTULO

II

2. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

2.1 Análisis Externo

Realizar un análisis de entorno externo, es decir de las 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.¹⁷

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El estudio del Macro Ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, ayudará a 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. Cuál es el nivel de ingreso y gasto del mercado.¹⁸

2.1.1.1.1 INFLACIÓN.

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.¹⁹

¹⁷CABALLANO, Gestión Empresarial, Análisis Externo, Ed 2005 pág. 46.

¹⁸CARRETO Julio, Fundamentos de Mercadotécnica; Análisis Macroeconómico,

¹⁹www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

GRÁFICO Nº 1 .INFLACIÓN ÚLTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

TABLA Nº1 PORCENTAJE MENSUAL DE INFLACIÓN

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre -31-2011	5,41%	Diciembre -31-2010	3,36%
Noviembre-30-2011	5,53%	Noviembre-30-2010	3,39%
Octubre-31-2011	5,50%	Octubre-31-2010	3,46%
Septiembre-28-2011	5,39%	Septiembre-28-2010	3,44%
Agosto-31-2011	4,04%	Agosto-31-2010	3,02%
Julio -31-2011	4,28%	Julio -31-2010	3,40%
junio-30-2011	4,23%	junio-30-2010	3,30%
mayo-31-2011	3,88%	mayo-31-2010	3,24%
Abril-30-2011	3,57%	Abril-30-2010	3,21%
Marzo-31-2011	3,39%	Marzo-31-2010	3,35%
febrero-31-2011	3,17	febrero-31-2010	4,31%
Enero-30-2011	3,33%	Enero-30-2010	4,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

ANÁLISIS.-La inflación en los últimos 2 años no ha tenido un gran ascenso, lo cual existe siempre unas variaciones que demuestran lo contrario por lo que siguen en estos momentos habiendo

inflación pero con bajos índices en comparación de los 2 años; en la actualidad la sociedad necesita más efectivo para invertir y satisfacer todas sus necesidades lo cual minimiza el ahorro.

AMENAZAS

- 1 El ahorro cooperativista se ve afectado por la falta de efectivo.

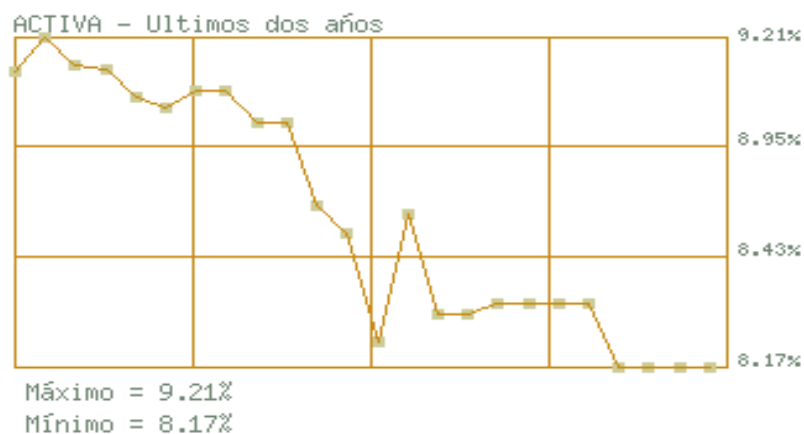
OPORTUNIDAD

- 1 Colocación de créditos de consumo para socio de la Cooperativa no máximo de 3 meses.

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

TASA ACTIVA.- Tasa de interés que cobra un banco a quienes otorga créditos; en general, es la tasa a la que un intermediario financiero realiza la colocación de recursos, está siempre debe ser mayor, ya que con la diferencia con la tasa de captación permite al intermediario financiero cubrir con los costos que genere permitiéndole además obtener una utilidad.

GRÁFICO Nº 2. TASA ACTIVA ÚLTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

TABLA N° 2 TASA ACTIVA MENSUAL

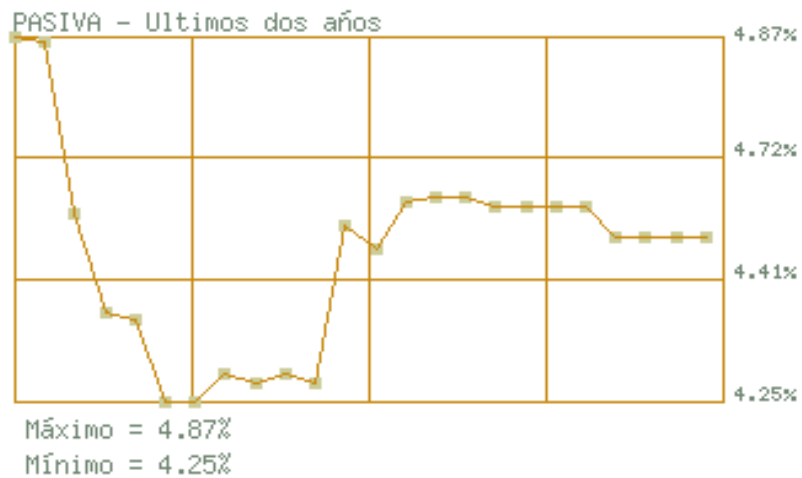
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2011	8,17%	Enero-31-2011	8,59%
Diciembre -31-2011	8,17 %	Diciembre -31-2010	8,68%
Noviembre-30-2011	8,17 %	Noviembre-30-2010	8,94 %
Octubre-31-2011	8,17 %	Octubre-31-2010	8,94 %
Septiembre-28-2011	8,37%	Septiembre-28-2010	9,04 %
Agosto-31-2011	8,37 %	Agosto-31-2010	9,04 %
Julio -31-2011	8,37 %	Julio -31-2010	6,99%
junio-30-2011	8,37 %	junio-30-2010	9,02%
mayo-31-2011	8,34 %	mayo-31-2010	9,11%
Abril-30-2011	8,34 %	Abril-30-2010	9,12%
Marzo-31-2011	8,65 %	Marzo-31-2010	9,21%
febrero-31-2011	8,25 %	febrero-31-2010	9,10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

Tasa Pasiva o de Captación.- Es la que paga el intermediario financiero a los personas que depositan sus recursos o inversiones dentro de la institución.

GRÁFICO N° 3. TASA PASIVA ÚLTIMOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

TABLA Nº 3 TASA PASIVA MENSUAL

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2011	4,53%	Enero-31-2011	4,55%
Diciembre -31-2011	4,53%	Diciembre -31-2010	4,28%
Noviembre-30-2011	4,53%	Noviembre-30-2010	4,30%
Octubre-31-2011	4,53%	Noviembre-31-2010	4,28%
Septiembre-28-2011	4,58%	Septiembre-28-2010	4,30%
Agosto-31-2011	4,58%	Octubre-31-2010	4,25%
Julio -31-2011	4,58%	agosto -31-2010	4,25%
junio-30-2011	4,58%	Julio-30-2010	4,39%
mayo-31-2011	4,60%	Junio-31-2010	4,40%
Abril-30-2011	4,60%	Mayo-30-2010	4,57%
Marzo-31-2011	4,59%	Abril-31-2010	4,86%
febrero-31-2011	4,51%	Marzo-31-2010	4,87%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

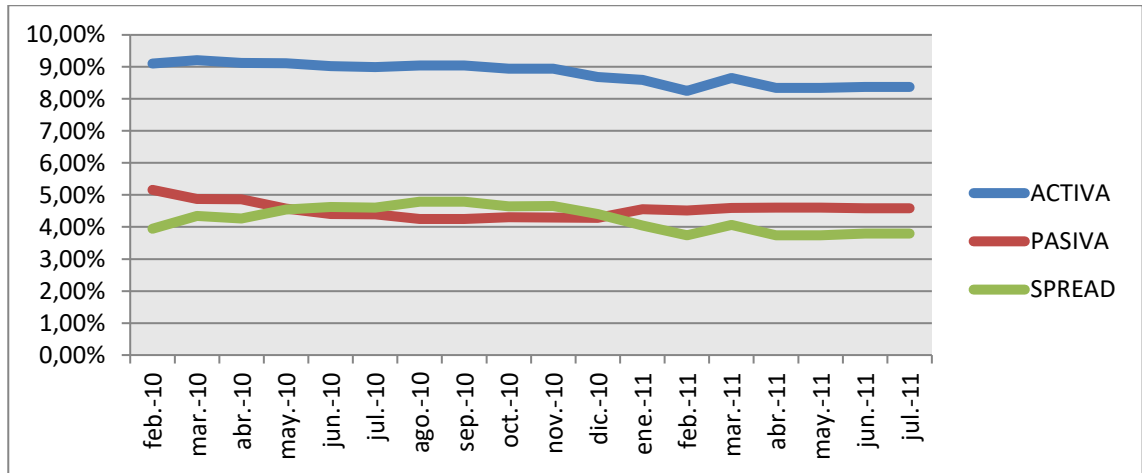
TABLA Nº 4 SPREAD FINANCIERO MENSUAL

FECHA	ACTIVA	PASIVA	SPREAD	FECHA	ACTIVA	PASIVA	SPREAD
Enero-31-2011	8,37%	4,58%	3,79%	Abril-30-2011	8,94%	4,30%	4,64%
Diciembre -31-2011	8,37%	4,58%	3,79%	Marzo-31-2011	9,04%	4,25%	4,79%
Noviembre-30-2011	8,34%	4,60%	3,74%	febrero-31-2011	9,04%	4,25%	4,79%
Octubre-31-2011	8,34%	4,60%	3,74%	Enero-31-2011	8,99%	4,39%	4,60%
Septiembre-28-2011	8,65%	4,59%	4,06%	Diciembre -31-2010	9,02%	4,40%	4,62%
Agosto-31-2011	8,25%	4,51%	3,74%	Noviembre-30-2010	9,11%	4,57%	4,54%
Julio -31-2011	8,59%	4,55%	4,04%	Noviembre-31-2010	9,12%	4,86%	4,26%
junio-30-2011	8,68%	4,28%	4,40%	Septiembre-28-2010	9,21%	4,87%	4,34%
mayo-31-2011	8,94%	4,29%	4,65%	Octubre-31-2010	9,10%	5,16%	3,94%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

GRÁFICO N° 4. SPREAD FINANCIERO



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

ANÁLISIS.-Haciendo una relación entre la tasa activa y la pasiva, observando los gráficos y cuadros correspondientes se puede descubrir que los últimos meses el spread financiero está ha bajado y se mantiene un poco constante, con relación al año anterior el spread financiero estaba un nivel alto, debido a que el gobierno en la actualidad cree que el sistema financiero nacional debe minimizar sus utilidades a bajos costos financieros.

AMENAZAS

1

La utilidad de la Cooperativa será menor, debido que el Spread Financiero Va reduciéndose.

OPORTUNIDADES

1

Tasa de interés bajas lo cual aumentará las obligaciones crediticias por parte de Los socios de la Cooperativa.

2.1.1.1.3 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.²⁰

TABLA Nº 5 PARTICIPACIÓN PIB 2010

SECTOR	PARTICIPACIÓN
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,86%
Pesca	0,74%
Explotación de minas y canteras	14,97%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,33%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	1,47%
Suministro de electricidad y agua	0,79%
Construcción	10,30%
Comercio al por mayor y al por menor	11,79%
Transporte y almacenamiento	6,18%
Intermediación financiera	2,79%
Otros Servicios (2)	27,70%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5,38%
Hogares privados con servicio doméstico	0,13%
Otros elementos del PIB	2,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

²⁰www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=piib

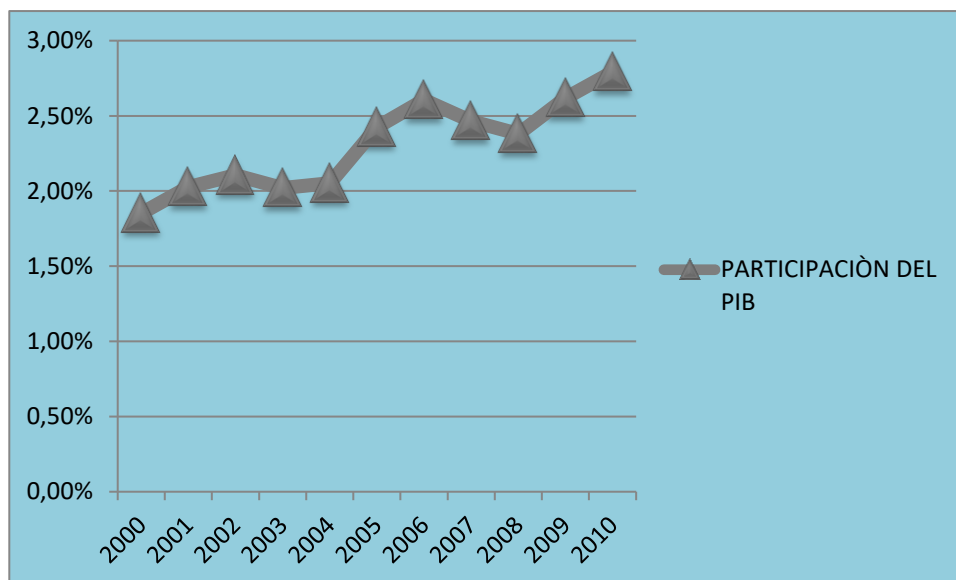
TABLA Nº 6 PORCENTAJE DEL PIB ANUAL

AÑO	PIB	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	PARTICIPACIÓN DEL PIB
2001	16.282.908	301.489	1,85%
2002	21.270.800	431.084	2,03%
2003	24.717.858	520.360	2,11%
2004	28.409.459	574.077	2,02%
2005	32.645.622	669.603	2,05%
2006	36.942.384	895.357	2,42%
2007	41.705.009	1.086.617	2,61%
2008	45.503.563	1.121.868	2,47%
2009	54.208.524	1.290.493	2,38%
2010	52.021.861	1.361.883	2,62%
2011	57.978.116	1.618.474	2,79%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

GRÁFICO Nº 5. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Autor

ANÁLISIS.- La representación gráfica nos muestra que el Producto Interno Bruto en relación a la Intermediación financiera a estado en crecimiento del 2004 al 2006 y del 2008 hasta el 2010, en la actualidad se mira una perspectiva futurista del control del

Sistema Bancario Ecuatoriano por lo que sus utilidades se verán reducidas por lo que sus costos por servicios financieros serán ínfimas.

AMENAZA

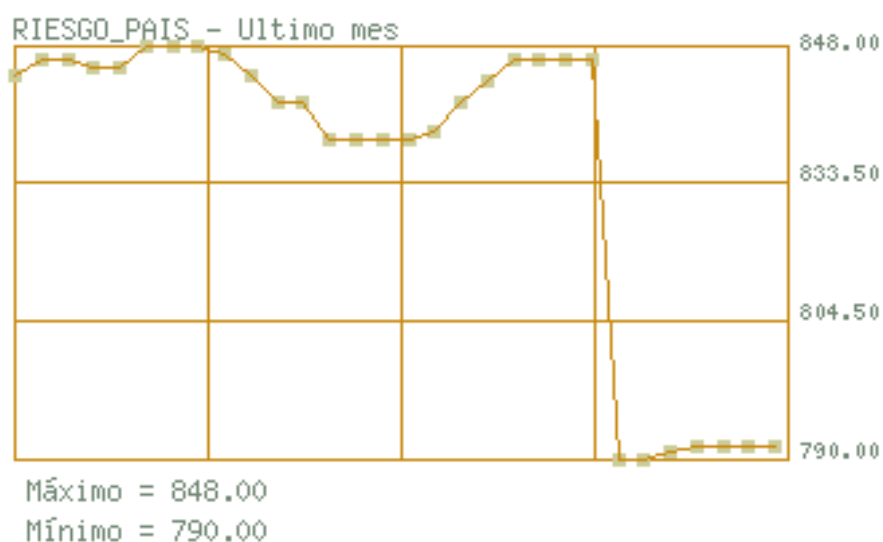
1

Las utilidades del Sistema Financiero serán menores, por la existencia de un Control.

2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.²¹

GRÁFICO Nº6. VALORES DEL RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Elaborado: Banco Central del Ecuador BCE

²¹www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

OPORTUNIDAD	Incremento del Capital de Trabajo mediante inversión extranjera.
--------------------	--

DEBILIDADES	Inestabilidad de Políticas Económicas del País.
--------------------	---

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Las formas de intermediación deben cambiar para favorecer las necesidades que tiene la comunidad. Los procesos de formación y fortalecimiento de la economía solidaria en Ecuador han desarrollado diversos mecanismos que van desde la producción agroecológica, cajas comunitarias de ahorro y crédito, hasta redes solidarias para el intercambio.²²

Gobierno de Alfredo Palacio:

El cardiólogo Alfredo Palacio, de 66 años, acompañó a Lucio Gutiérrez en su gobierno como vicepresidente desde que tomó posesión en el 2003, aunque estaba enfrentado con él. Pocas horas antes de que su antecesor fuese destituido por el Parlamento, Alfredo Palacio declaró a periodistas extranjeros que el país se encontraba "en estado de coma" y advirtió sobre posibles "manos que intenten aplicar la eutanasia".

El todavía vicepresidente precisó que eutanasia "sería sacrificar al pueblo para sostener a quien no debe sostenerse". Durante la campaña electoral que ambos compartieron en 2002, Palacio se desprendió pocas veces de su bata blanca de médico, al igual que Gutiérrez, ex coronel del Ejército, casi siempre usó vestimenta de olivado similar a la de los militares.

Palacio, que había sido ministro de Salud y catedrático, ha ejercido la medicina durante más de tres décadas, en las que no cedió a la tentación de afiliarse a ningún partido político, ni siquiera al que creó Gutiérrez cuando dejó la milicia tras participar en el golpe de Estado de enero de 2000.

Tal vez por ello resultó de confianza para políticos de diferentes tendencias que literalmente han dejado el corazón en sus manos, pues cuenta entre sus pacientes a afiliados al Partido Social Cristiano (PSC) y del Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), del ex jefe de Estado Abdalá Bucaram. En sus declaraciones de antes de su nombramiento, dijo que "Ecuador tiene una crisis realmente profunda, que se divide en dos aspectos:

²²<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>

legalidad y legitimidad. Ninguno de los dos se solventa con el cambio de cortes (tribunales de justicia) o de la cabeza del Gobierno".²³

Gobierno de Rafael Correa:

El economista Rafael Correa se puso la banda presidencial de nuevo Presidente Constitucional de la República, el 15 de enero en el H. Congreso Nacional. En cuanto a la presidencia actual, aún es difícil evaluar toda la gestión que se encuentra realizando, sin embargo presentó las propuestas realizadas en su campaña electoral, durante su eventual gobierno se propone cambios económicos, políticos y sociales profundos en el país, dejando de lado estrategias neoliberales.

- Mantendrá la dolarización
- En la gestión económica dará prioridad a la microempresa y a la artesanía y aseguró que dará garantías a los ricos que cumplan con pagar tributos.
- Las Fuerzas Armadas serán un aliado "estratégico" en sus propósitos de cambio, al igual que los comités familiares que han comenzado a constituirse, porque está consciente que sus propuestas enfrentarán la oposición de algunos sectores.
- Eliminar los costos financieros por mantenimiento de cuenta y consulta de saldos. Y está analizando como eliminar mucho más costos para minimizar las ganancias de las entidades financieras.

En la actualidad la nueva ley tiene por objetivo fomentar y fortalecer a esta rama de la economía en el país, que comprende actividades basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, donde se privilegia al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su gestión, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

La ley, que beneficia a más de tres millones de personas, incluye a cuatro sectores:

- comunitarios
- Asociativos
- Cooperativistas

Así como a las unidades económicas populares, en la que se encuentran la economía de cuidado, emprendimientos unipersonales, comerciantes minoristas y artesanos.

Cerca de 1800 cooperativas de ahorro y crédito, 1198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y tres mil cajas de ahorro, integrarán el denominado Sector Financiero Popular y Solidario.

²³www.eclac.org/publicaciones/xml/5/26005/sgp57.pdf.

Con el propósito de propiciar la concesión de créditos de liquidez y proteger los depósitos de la gente, se creó el Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos, mientras que la Superintendencia del Sector Popular y Solidario es el órgano de control y regulación de estas actividades financieras. Por primera vez en el Ecuador se establecen mecanismos para promover y fortalecer al sector económico popular, mediante la creación de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que tendrá como misión brindar créditos y servicios financieros.

Existirán acciones de fomento, promoción e incentivos. Por ejemplo, preferencia para que las instituciones del Estado compren sus productos a las organizaciones del sector de la economía popular, a través de ferias inclusivas.

Ante las elevadas tasas activas de interés que cobra el sistema financiero ecuatoriano, que afectan a la competitividad del aparato productivo, el gobierno del Presidente Correa, propuso la Ley de Transparencia Financiera, cuyo contenido fue desvirtuado por el Congreso nacional durante el trámite de aprobación, hasta el grado que terminó favoreciendo a la banca. Posición del Congreso Nacional inexplicable si se considera que, según el Banco Central del Ecuador (BCE): *“En el mes de diciembre, las tasas de interés para los diferentes tipos de crédito (comercial, vivienda y consumo), se mantuvieron estables con relación al mes de noviembre; en tanto que las tasas del micro crédito se ajustaron a la Tasa Máxima Convencional (TMC) que pasó de 12.90% en noviembre a 13.83% para diciembre 2006”*. Cita que ponía en evidencia que, en el caso de los microcréditos, por ejemplo, el diferencial entre las tasas activas y pasivas se elevaba al 8.93 por ciento, si se considera una tasa pasiva promedia para el mes de diciembre del 4.9 por ciento. Diferencial muy superior a la tasa activa promedia cobrada por la Banca Londinense, la cual alcanzaba al 4.84%.

En conclusión, el mejoramiento de la competitividad del aparato productivo, pasa por la reducción de costos por disminuciones en los niveles arancelarios, la venta de materia prima a precios subsidiados, la reducción de costos financieros, la cualificación de la fuerza de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de salud.²⁴

²⁴www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=1725&Itemid=9

OPORTUNIDADES.

- 1 Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria.

AMENAZA.

- 1 Eliminación de los costos por servicios financieros.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL.

Básicamente hace referencia a la transparencia con las que son realizadas actividades en todo ámbito, apegadas a las leyes que rigen una sociedad. En el caso de la Cooperativa se apega a entidades de gobierno:

- Dirección Nacional de Cooperativas.
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)

ANÁLISIS:

En relación a cómo se manejan las actividades tanto empresariales como estatales, se basan en leyes y reglamentos emitidos en la carta política de la república, a más de ello, existen leyes implícitas que ayudan a regir la conducta de los individuos.

Pero de tal manera existen leyes que enmarcan al gran reto económico productivo de los sectores empresariales como la agricultura y ganadería, así que el control lo determinan los reglamentos emitidos para cada una de las entidades financieras sean controladas por la Superintendencia de Bancos y seguros o por el Ministerio de Inclusión Económica Social.

AMENAZAS

- 1 Reglamentos obsoletos y mal utilizados lo cual facilita a la nueva entrada De cooperativas en el sector.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento rápido de las economías y a su vez alcanzar mayores niveles de eficiencia en todo tipo de procesos.

Análisis:

Con el aumento de la tecnología la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, no se pueden quedar atrás, debido que la ejecución de esta ayudan a ser más eficientes en el manejo y control de las actividades y procesos de la institución.

OPORTUNIDADES:

- 1 Eficiencia en el control de actividades.
- 2 Mejor de los procesos financieros ágiles y oportunos.

2.1.2MICRO AMBIENTE

Al analizar el micro ambiente de la Cooperativa, es decir aquellos elementos más externos más cercanos, se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral se realizará un análisis de general de las perspectivas, para lo cual es necesario que los factores que forman parte de cada una de las perspectivas recojan los elementos que son determinantes para la operación de la Cooperativa para obtener una verdadera aplicación e identificando las deficiencias de la organización.

2.1.2.1 PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

Los clientes de la Cooperativa son las personas que acceden a un producto o servicio (inversiones, cuentas de ahorro, crédito canasta, crédito consumo entre otros) a través de una transacción financiera (dinero).

La calidad como factor clave de la competitividad actual, se ve de forma inherente al mismo. Para ello, se toman en cuenta todos los aspectos que condicionan e influyen en la competitividad de una organización. En esta labor contribuyen los controles de calidad, su aseguramiento y su gestión. La calidad en todas las áreas de una cooperativa, lleva hacia una cultura organizacional donde todas las personas que la integran mantienen satisfechos a los clientes, asociados y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y sociales, con el consiguiente aumento en la productividad y el impacto social de la cooperativa, así como mejores resultados financieros, una imagen organizacional respetada y un próspero futuro.

De esta manera se ha realizado un estudio basado en la realización de una encuesta que nos servirá para el análisis situacional sobre la satisfacción del asociado frente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Cálculo de la Muestra.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: 274

P: 0,90

Q: 0,10

Z: 1,65

E: 0,10

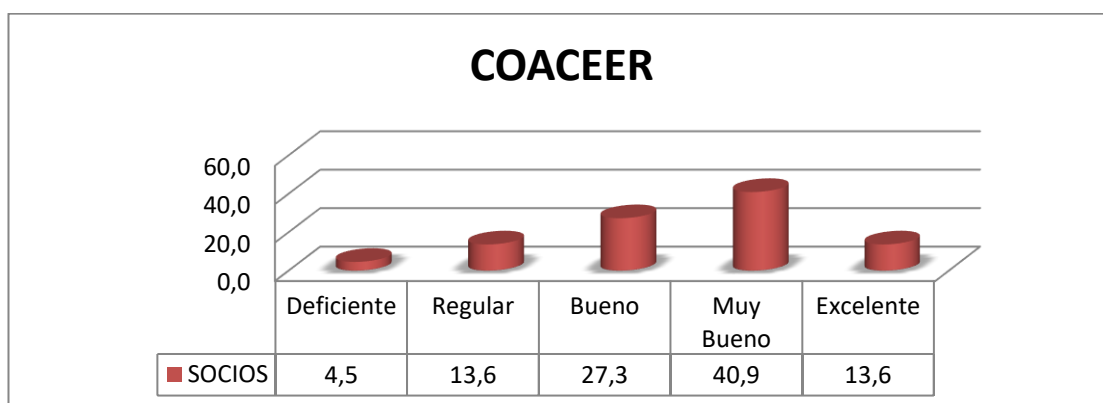
$$n = \frac{1,65^2 * 0,90 * 0,1 * 274}{274 * 0,10^2 + 1,65^2 * 0,90 * 0,10}$$

N= 22

PREGUNTA 1

El 13,6 de la población objeto del estudio en base a la satisfacción de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa son excelente, el 40,9% dicen que son muy buenos, el 27,3% expresan que son buenos, el 13,6% que son regulares, y un 4,5 piensan que son deficientes, lo cual significa que más del 50% se sienten satisfechos con los productos y servicios que oferta la Institución.

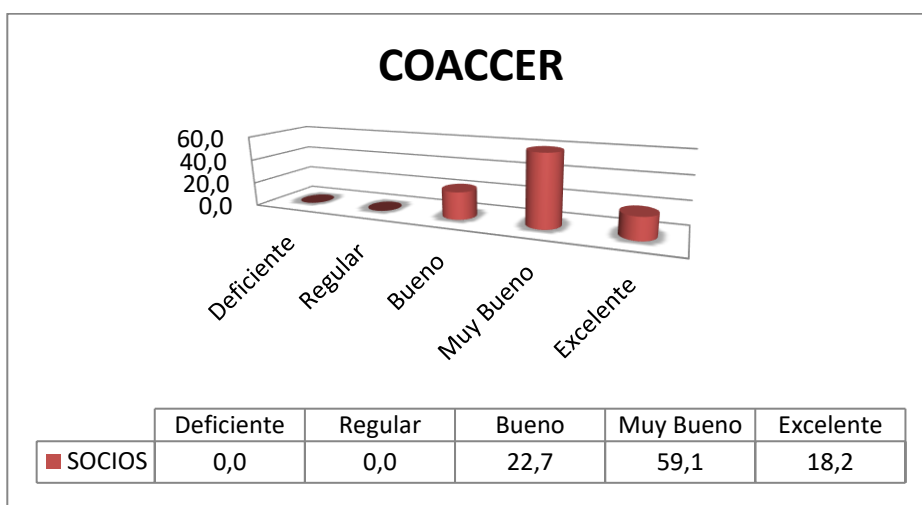
GRÁFICO Nº7 SATISFACCIÓN DE SOCIOS FRENTE A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.



PREGUNTA 2

El 18,2% de la población objeto del estudio considera que los productos y servicios que brinda la Cooperativa a socios y clientes son excelentes, el 59,1% que son muy buenos, y un 22,7% dicen que son buenos lo cual refleja que tenemos una gran acogida de nuestros productos y servicios en el mercado.

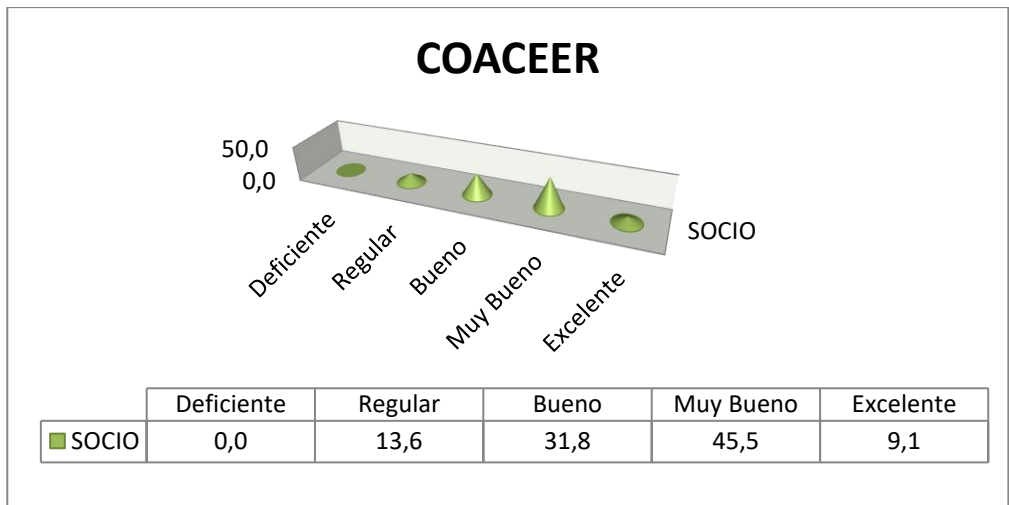
GRÁFICO Nº 8 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE



PREGUNTA 3

El 9,1% de la población objeto del estudio consideran que el dinero que depositan en la Cooperativa se encuentra en el rango de excelentes, el 45,5% en el rango de muy bueno, el 31,8% en el rango de bueno y un 13,6% en el rango de regular, lo cual significa que tenemos un porcentaje muy considerable que expresan que el dinero de socios y clientes se encuentra segura en la Cooperativa.

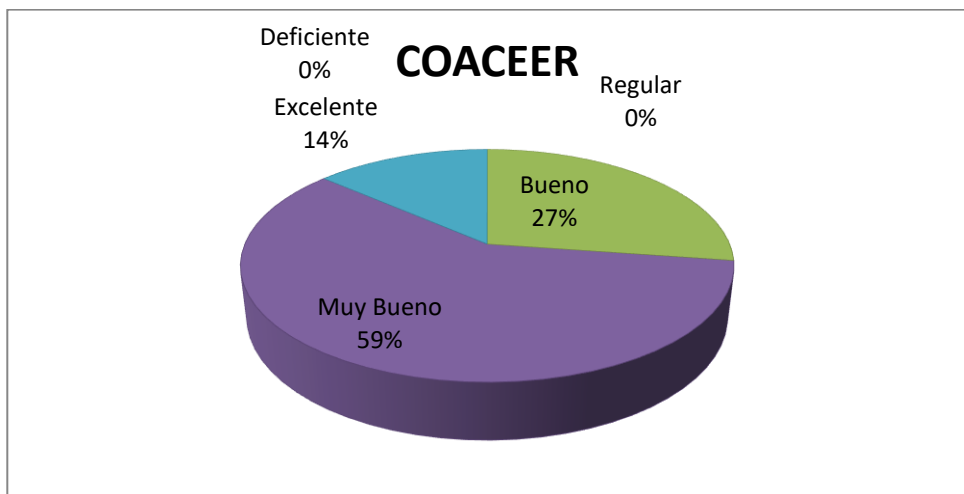
GRÁFICO Nº9 SEGURIDAD EN AHORROS



PREGUNTA 4

El 14% de la población objeto del estudio se encuentran en el rango de excelente, 59% en el rango de muy bueno, el 27% en el rango de bueno, lo cual refleja que la mayoría de socios y clientes recomendarían a sus familiares o amigos que la cooperativa es buena y seria.

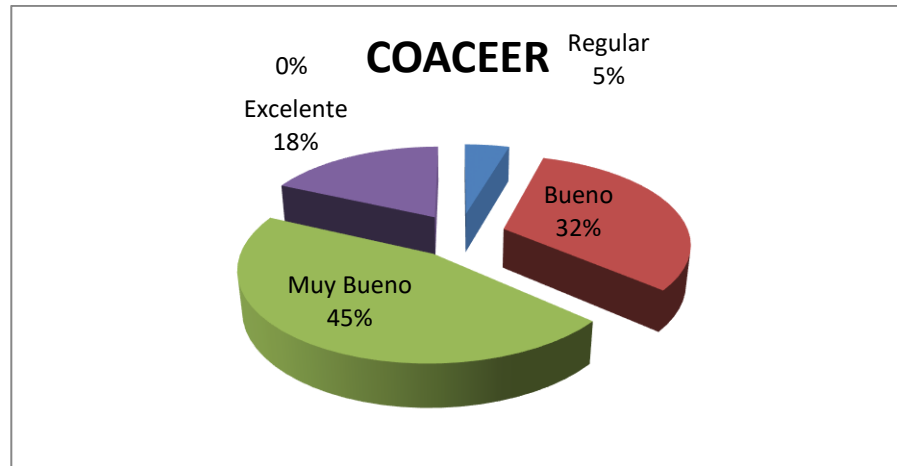
GRÁFICO Nº10 RECOMENDACIÓN DE LA COOPERATIVA A FAMILIARES O AMIGOS



PREGUNTA 5

El 18% de la población objeto del estudio considera que la información que brinda nuestro personal es excelente, el 45% que es muy bueno, el 32% que es bueno y un 5% que es regular lo cual se debería mejorar.

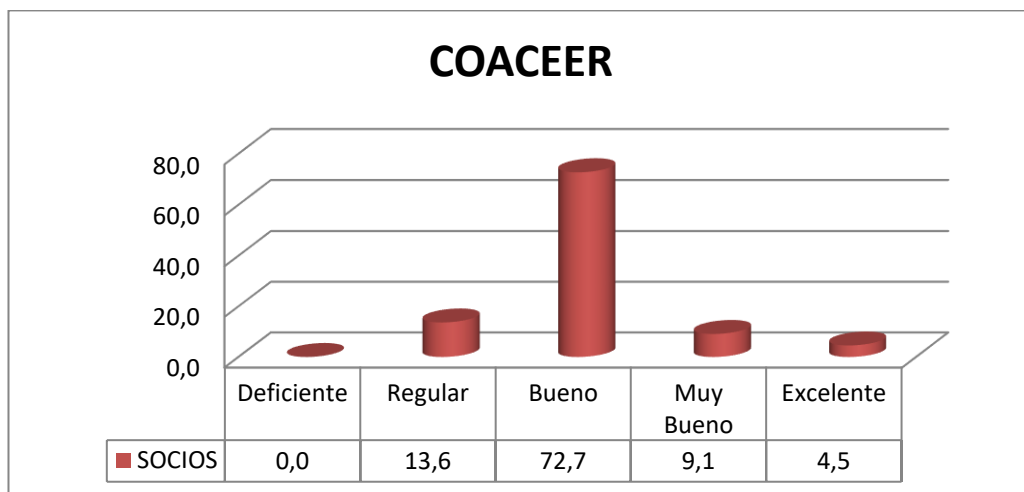
GRÁFICO Nº11 INFORMACIÓN QUE ENTREGAN LOS EMPLEADOS



PREGUNTA 6

El 4,5% de la población objeto del estudio considera que la amabilidad y presencia de los empleados es excelente, el 9,1 es muy bueno, el 72,7% es bueno y el 13,6% es regular, lo que significa que los socios están inconformes lo cual hay que cambiar la perspectiva sobre la amabilidad con los asociados.

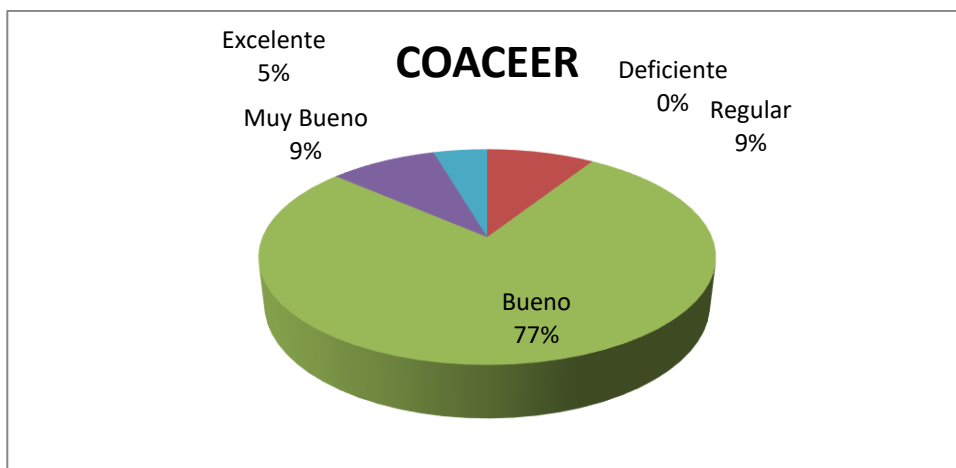
GRÁFICO Nº12 AMABILIDAD Y PRESENCIA DEL PERSONAL



PREGUNTA 7

El 5% de la población objeto del estudio en resumen considera que la atención prestada por el personal de la Cooperativa es excelente, el 9% es muy buena, el 77% es bueno, y el 9% es regular lo cual refleja que la atención que se maneja es aceptable.

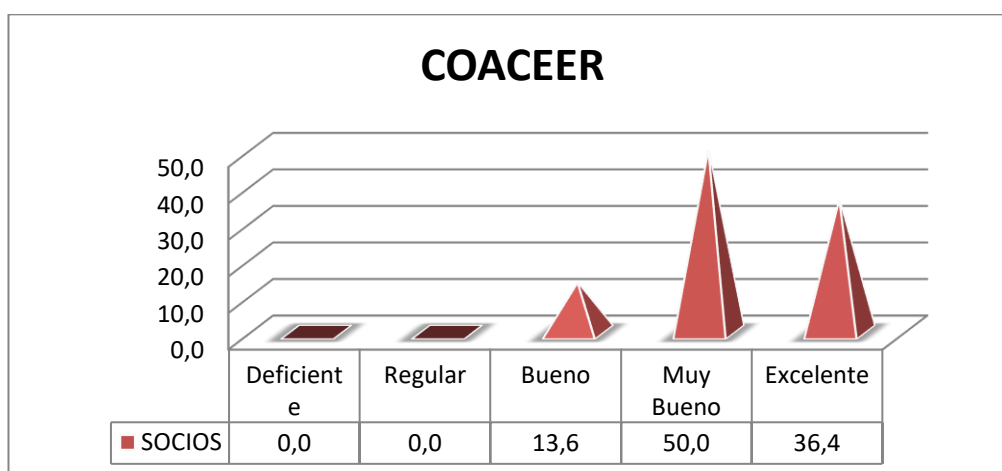
GRÁFICO Nº13 RESUMEN DE LA ATENCIÓN PRESTADA DEL PERSONAL



PREGUNTA 8

El 36,4% de la población objeto del estudio considera que la ubicación de las agencias que visitan es excelente, el 50% es muy bueno, el 13,26% es bueno, reflejando que las agencias en su gran mayoría se encuentran situadas en lugares estratégicos.

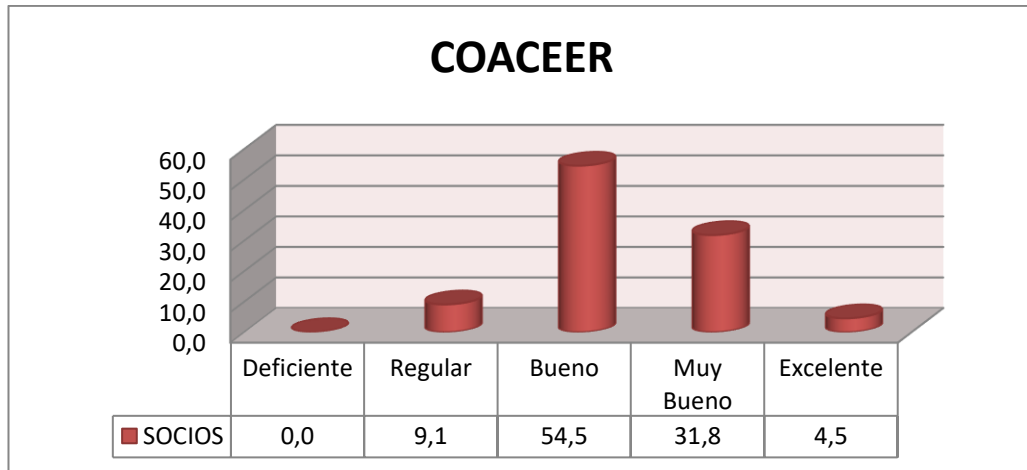
GRÁFICO Nº14 UBICACIÓN DE LA AGENCIA



PREGUNTA 9

El 4,5% de la población objeto del estudio considera que la seguridad de las agencias son excelente, el 31,8% es muy buena, el 54,5% es excelente y 9.1% regular, reflejando que la seguridad que se maneja no es tan confiable.

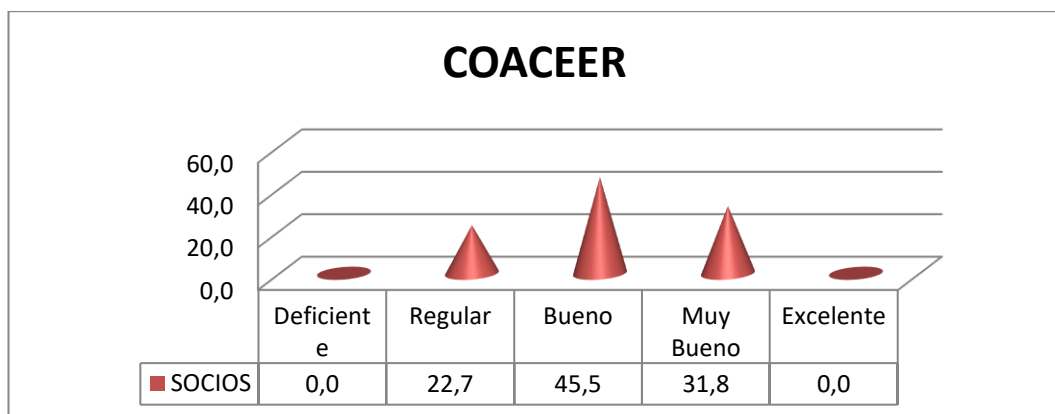
GRÁFICO Nº15 SEGURIDAD



PREGUNTA 10

El 31,8% de la población objeto del estudio considera que los espacios en el área de atención a socios y clientes en las diferentes agencias es muy bueno, el 45,5% muy bueno, el 22,7% regular, lo que conlleva a que un porcentaje considerable del público expresa que los lugares de atención en las agencias es aceptable.

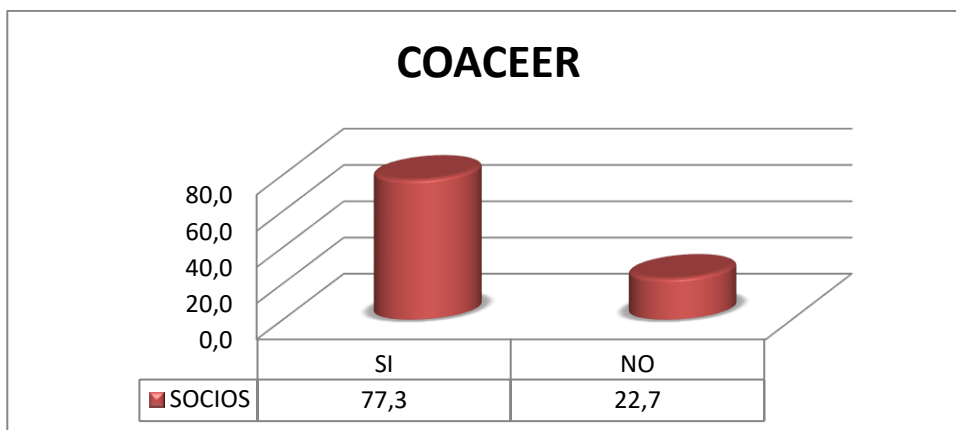
GRÁFICO Nº16 ÁREAS DE ATENCIÓN



PREGUNTA 11

El 77,3% de la población objeto del estudio considera que si conocen todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y crédito Empresa Eléctrica Riobamba, mientras que el 22,7% expresa que no conocen.

GRÁFICO Nº17 CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



2.1.2.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

21.2.2.1 COMPETENCIA.²⁵

Como en otros países de América Latina, el sector financiero ecuatoriano, se ve amenazado por una serie de factores internos y externos que afectan en forma directa e indirecta su desempeño y le obligan a tomar medidas para ser sostenibles en un mercado muy competitivo. Algunas de estas amenazas son:

- Número creciente de competidores formales (Bancos, entidades financieras, cooperativas de ahorro y crédito, fundaciones y ONG's) e informales (Prestamistas nacionales y extranjeros) frente a un mercado relativamente pequeño en relación con otros países y concentrado cada vez más en los sectores urbano y urbano marginal.
- Bajas barreras de entrada en el sector. Creación de cooperativas de ahorro y crédito y ONG sin control.
- Mercado de la intermediación en vías de saturación y con indicios de sobre endeudamiento de sus clientes, especialmente en zonas urbanas y urbanas marginales en donde se concentran la mayor cantidad de actividades productivas y comerciales.
- Fuerte competencia por servicios, como consecuencia del nivel de madurez de la industria, en especial, mercado micro financiero y de asalariados, lo que hace

²⁵www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36167/Fusi%C3%B3n%20de%20

necesario un mayor nivel de inversión en investigación y desarrollo de productos y una utilización más intensiva de la tecnología.

- Reducción de los márgenes de intermediación que implica una necesidad de incrementos de eficiencia a través de lograr volúmenes mínimos de negocio o de reducción de costos.
- Falta de transparencia de mercado en lo relacionado a las tasas máximas fijadas por ley, sin embargo de la libertad en el cobro de comisiones que distorsionan la información a los clientes y socios de todas las instituciones financieras, lo que no permite un adecuado análisis de competencia.
- Alta competencia por un perfil rentable de cliente mediante una mayor cobertura propia (apertura indiscriminada de oficinas en mercados muy competidos) dejando nichos de mercado sin acceso a servicios financieros en zonas rurales que requieren productos y tecnologías de crédito adecuadas.

21.2.2.1.1 Ranking en Base a la Participación de las Principales Cuentas del Balance Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de Noviembre del 2011.

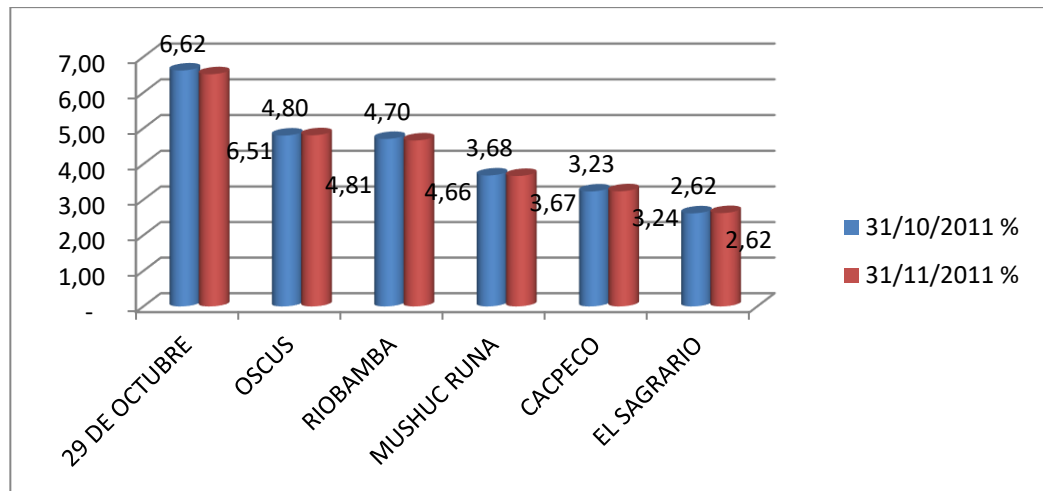
TABLA Nº 7 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Activos.

ACTIVOS				
ENTIDADES	31/10/2011	31/10/2011	31/11/2011	31/11/2011
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	201 796	6,62	202 365	6,51
OSCUS	146 271	4,80	149 324	4,81
RIOBAMBA	143 385	4,70	144 795	4,66
MUSHUC RUNA	112 227	3,68	113 913	3,67
CACPECO	98 548	3,23	100 571	3,24
EL SAGRARIO	79 751	2,62	81 512	2,62

Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

GRÁFICO N°18 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Activos en Porcentajes.



Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

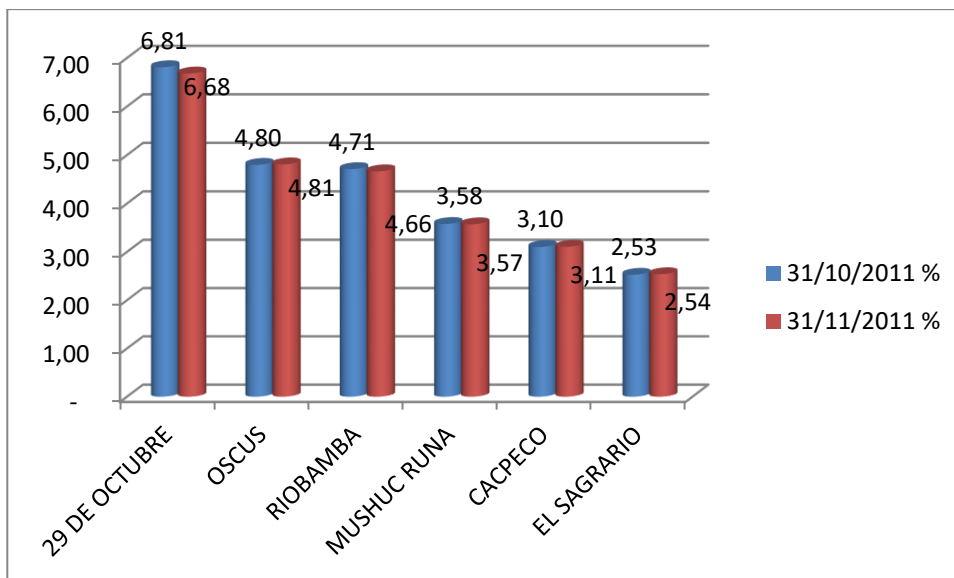
TABLA N° 8 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Pasivos.

PASIVOS				
ENTIDADES	31/10/2011	31/10/2011	31/11/2011	31/11/2011
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	177 161	6,81	177 192	6,68
OSCUS	124 791	4,80	127 502	4,81
RIOBAMBA	122 509	4,71	123 699	4,66
MUSHUC RUNA	93 088	3,58	94 739	3,57
CACPECO	80 704	3,10	82 384	3,11
EL SAGRARIO	65 734	2,53	67 327	2,54

Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

GRÁFICO N°19 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Pasivos en Porcentajes.



Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

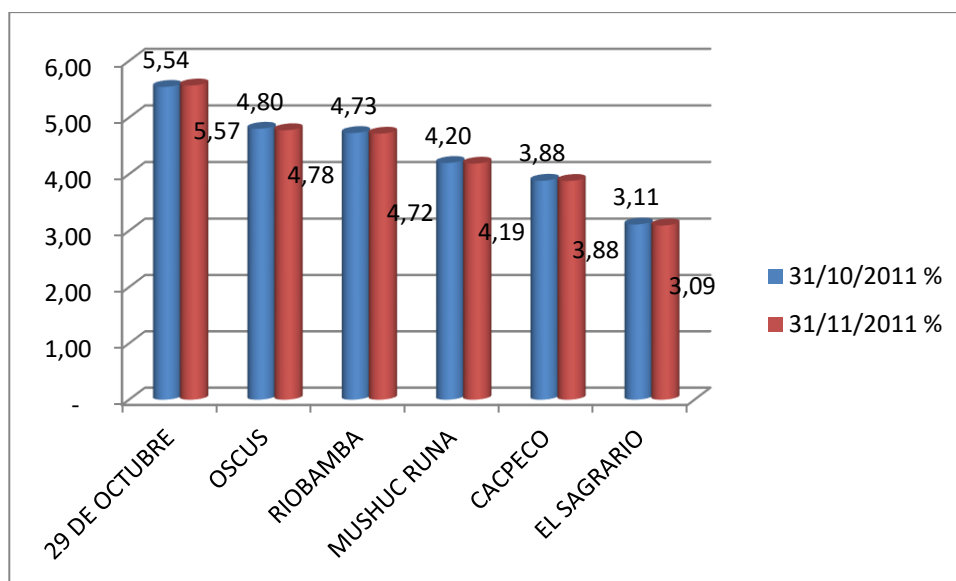
TABLA N° 9 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Patrimonio.

PATRIMONIO				
ENTIDADES	31/10/2011	31/10/2011	31/11/2011	31/11/2011
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	23 174	5,54	23 391	5,57
OSCUS	20 084	4,80	20 068	4,78
RIOBAMBA	19 766	4,73	19 812	4,72
MUSHUC RUNA	17 554	4,20	17 587	4,19
CACPECO	16 241	3,88	16 304	3,88
EL SAGRARIO	13 010	3,11	12 997	3,09

Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

GRÁFICO N°20 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Patrimonio en Porcentajes.



Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

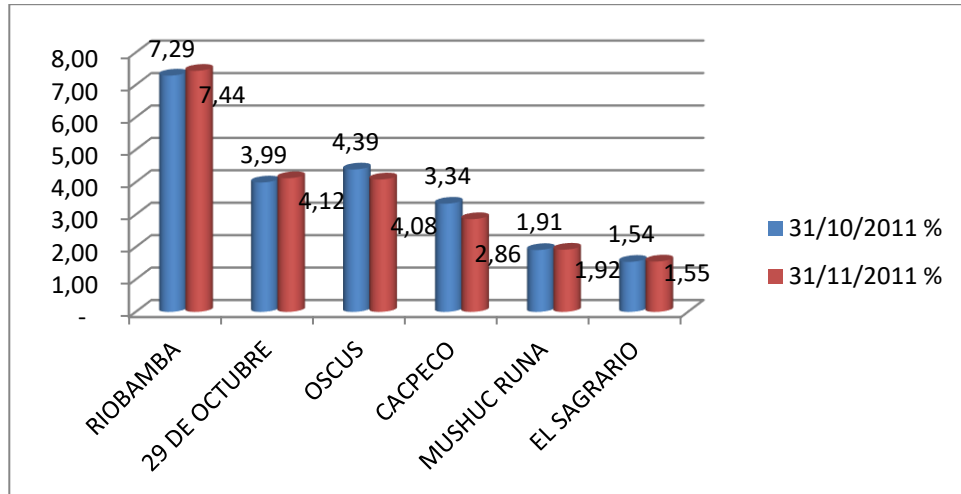
TABLA N° 10 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Inversiones Brutas.

INVERSIONES BRUTAS				
ENTIDADES	31/10/2011	31/10/2011	31/11/2011	31/11/2011
	\$	%	\$	%
RIOBAMBA	30 837	7,29	31 406	7,44
29 DE OCTUBRE	16 887	3,99	17 419	4,12
OSCUS	18 584	4,39	17 253	4,08
CACPECO	14 116	3,34	12 084	2,86
MUSHUC RUNA	8 070	1,91	8 104	1,92
EL SAGRARIO	6 530	1,54	6 561	1,55

Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

GRÁFICO N°21 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Inversiones Brutas en Porcentajes.



Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

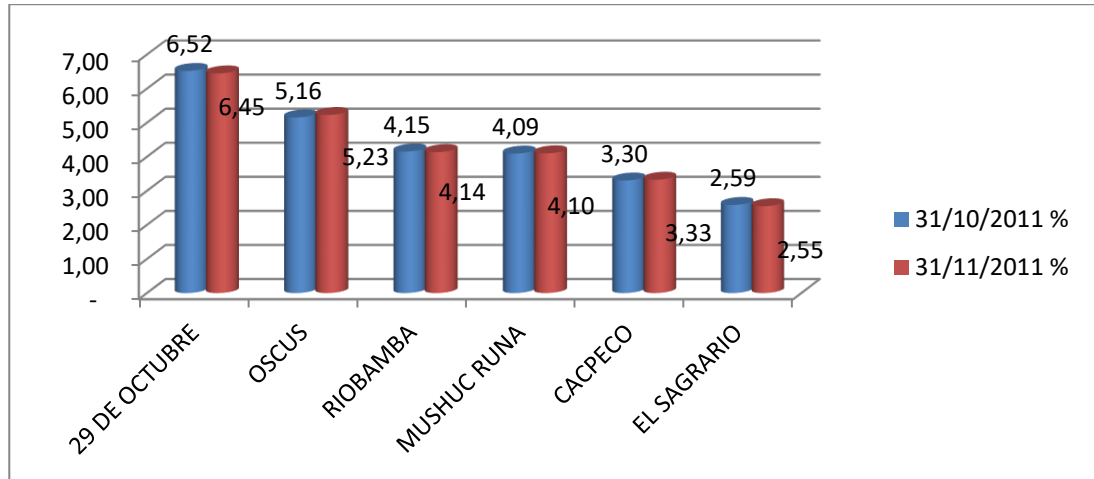
TABLA N° 11 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Cartera Bruta.

CARTERA BRUTA				
ENTIDADES	31/10/2011	31/10/2011	31/11/2011	31/11/2011
		%		%
29 DE OCTUBRE	149 369	6,52	151 884	6,45
OSCUS	118 132	5,16	123 146	5,23
RIOBAMBA	95 162	4,15	97 467	4,14
MUSHUC RUNA	93 798	4,09	96 632	4,10
CACPECO	75 683	3,30	78 381	3,33
EL SAGRARIO	59 266	2,59	60 039	2,55

Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

GRÁFICO Nº22 Ranking del Sistema Financiero de Cooperativas Cartera Bruta en Porcentajes.



Fuente: SBS.GOB.EC

Elaborado: Autor

2.1.2.2 ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos que controlan las actividades empresariales en general son:

- 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.”²⁶
- ✓ Registro Único de Contribuyentes
- ✓ Impuesto al Valor Agregado IVA
- ✓ Impuesto a la renta
- ✓ Declaración de impuesto a vehículos de trabajo
- PATENTE MUNICIPAL.²⁷

²⁶ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ecb

²⁷ www.municipioderibamba.gov.ec/

Es el permiso otorgado por el Ilustre Municipio de la ciudad de Riobamba para ejercer la actividad económica en la ciudad. Este permiso aplica un impuesto a las empresas u organismos para que contribuyan al desarrollo de la ciudad.

- MINISTERIO DE INCLUSIÓN SOCIAL (M.I.E.S).²⁸
Promover la inclusión económica de su población objetivo mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos.

2.1.2.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Es donde se muestra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba de manera transparente dentro de sus actividades, lo cual recalcaremos sus fortalezas y debilidades, así analizaremos su planeación, organización, dirección y control. Para la recolección de la información se aplicó el método de una entrevista con el gerente de la institución para la determinación de sus posibles debilidades y fortalezas.

2.1.2.3.1 PLANEACIÓN

- La Cooperativa no posee planeación estratégica.
- Su mercado objetivo son los funcionarios y trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba que tengan nombramiento.
- Falta de difusión de los principios y valores de la institución a las agencias.
- El personal desconoce la visión y misión.
- No existe un medio de control para medir la satisfacción de los socios.
- Los directivos tienen la libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias.
- Existe una debida comunicación entre los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la Cooperativa.

DEBILIDADES	
1	No poseen planificación estratégica.
2	El personal desconoce la Visión y Misión.

²⁸Ministerio de Inclusión Económica y Social. www.mies.gov.ec

FORTALEZAS

- 1 Actualmente se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la Cooperativa.
- 2 Mercado objetivo son los funcionarios y trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba

2.1.2.3.2 ORGANIZACIÓN

El organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, representada en el Grafico 1, muestra su estructura actual de esta manera posee su única agencia matriz lo cual sus decisiones y asesorías son tomadas por la gerencia.

- Existe un manual de procesos para los departamentos.
- 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.
- Buen ambiente de trabajo.
- No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar estos a cada uno de los miembros de la organización.

DEBILIDADES

- 1 No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar estos a cada uno de los miembros de la organización
- 2 Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.

FORTALEZAS

- 1 Existe un manual de procesos para los departamentos.

2.1.2.3.3 DIRECCIÓN

- 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.

FORTALEZAS

- | | |
|----------|--|
| 1 | Habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan. |
| 2 | La gerencia busca formas de fortalecer y hacer conocer la imagen corporativa. |

2.1.2.3.4 CONTROL

- Falta un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa.
- Falta de medición de satisfacción de los socios y empleados.
- Falta de un Diseño de un Cuadro de Mando Integral que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de las actividades.

2.1.2.3.5 TALENTO HUMANO

En la actualidad la cooperativa de Ahorro y crédito empresa Eléctrica Riobamba cuenta con 6 trabajadores, los cuales se rigen al código del trabajo y al reglamento de sus funciones. 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 está a cargo de Contabilidad, esta dependerá acorde a la instrucción necesaria. Durante 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.
- El pago de los sueldos son puntuales
- No se existen índices de desempeño del 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.

FORTALEZAS

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

DEBILIDADES	
1	No existen índices de desempeño del personal.
2	Falta de capacitación para todo el personal.

DEBILIDADES	
1	Falta de un sistema de medición y control de gestión de toda la Cooperativa.

2.1.2.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

- La capacidad de cubrir obligaciones crediticias son posibles debido a los ingresos que tiene la Cooperativa por el mismo concepto.
- Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la salida inesperada de capitales.
- 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	Capacidad de cubrir salidas de dinero grandes.
2	Delegación de actividades en crédito y cobranzas.

2.2. MATRIZ DE POTENCIALIDAD. CUADRO Nº 6

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Colocacion de créditos de consumo para socio de la Cooperativa no máximo de 3 meses.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tasa de interés bajas lo cual aumentará las obligaciones crediticias por parte de los socios.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Incremento del Capital de Trabajo mediante inversión extranjera.</p>	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
Planes de trabajo para mejorar la situación de la Cooperativa.	5	3	5	3	16
Existe un manual de procesos para los departamentos.	5	1	3	1	10
Habilidad gerencial para resolver problemas de financiamiento y liquidez.	5	3	5	3	16
Fortalecimiento de la Imagen Corporativa	3	1	5	5	14
Capacidad de cubrir salidas de dinero grandes.	1	1	3	1	6
Delegación de actividades en crédito y cobranzas	5	3	3	1	12
Personal de altos puestos está capacitado.	3	1	5	5	14
Bajo nivel de ausentismo del personal.	1	1	1	1	4
Pagos puntuales de sueldos	1	1	1	3	6
TOTAL	29	15	31	23	98

FUENTE: Matriz de Ponderación.

ELABORADO POR: EL AUTOR

ÍNDICE DE POTENCIALIDAD.

$$In. P. = \frac{Valor\ Matriz}{Valor\ Aprovechamiento\ Total \times Filas \times Columnas} \times 100$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{98}{5 \times 9 \times 4} \times 100$$

ÍNDICE DE POTENCIALIDAD = 54,44 %

2.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

Esta matriz interrelaciona los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la Cooperativa 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

CUDRO Nº 7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">El ahorro cooperativista se ve afectado por la falta de efectivo</p>	<p style="text-align: center;">La utilidad de la Cooperativa será menor, debido que el Spread Financiero va reduciendose.</p>	<p style="text-align: center;">Las utilidades del Sistema Financiero serán menores, por la existencia de un control.</p>	<p style="text-align: center;">Eliminación de los costos por servicios financieros.</p>	<p style="text-align: center;">Reglamentos obsoletos y mal utilizados lo cual facilita a la nueva entrada de Cooperativas.</p>	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
No poseen planificación estratégica.	3	1	3	1	3	11
El personal desconoce la Visión y Misión.	3	5	1	3	3	15
Falta de difusión de los valores Institucionales para apersonar a los trabajadores.	1	1	1	3	3	9
Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno	5	3	1	1	3	13
Falta de un sistema de medición y control de gestión de toda la Cooperativa.	1	3	1	1	1	7
No existen índices de desempeño del personal.	3	1	1	3	3	11
Falta de capacitación para todo el personal.	3	3	1	1	3	11
Inestabilidad de Políticas Económicas del País	3	5	1	5	1	15
TOTAL	22	22	10	18	20	92

FUENTE: Matriz de Ponderación.

ELABORADO POR: EL AUTOR

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD

$$In. Vu. = \frac{Valor\ Matriz}{Valor\ de\ Afectaci\ on\ Total \times Filas \times Columnas} \times 100$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{92}{5 \times 8 \times 5} \times 100$$

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD = 46 %

2.4 ANÁLISIS FODA

2.4.1 SÍNTESIS

2.4.1.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Las principales fortalezas que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba son:

- ❖ Planes de trabajo para mejorar la situación de la Cooperativa.
- ❖ Habilidad gerencial para resolver problemas de financiamiento y liquidez.
- ❖ Fortalecimiento de la Imagen Corporativa
- ❖ Delegación de actividades en crédito y cobranzas
- ❖ Personal de altos puestos está capacitado.

Las principales oportunidades que posee la cooperativa son:

- ❖ Colocación de créditos de consumo para socio de la Cooperativa no máximo de 3 meses.
- ❖ Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria.

Las oportunidades que posee la Cooperativa de Ahorro Y Crédito empresa Eléctrica Riobamba, se ven limitadas pero de esta manera mediante un personal directivo

capacitado buscan la innovación que el mercado financiero actual lo requiere para que la Institución siga generando recursos económicos.

El Índice de Potencialidad es del 55, 55 % lo que quiere decir que la Institución pese a que posee grandes fortalezas no tiene oportunidades de competitividad por lo que es una institución cooperativista que trabaja en común con sus asociados, de esta manera posee un nicho cerrado; de acuerdo a sus oportunidades la Cooperativa trata de vincularse con las necesidades de la colectividad.

2.4.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

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

- ❖ No poseen planificación estratégica.
- ❖ El personal desconoce la Visión y Misión.
- ❖ Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno
- ❖ No existen índices de desempeño del personal.
- ❖ Falta de capacitación para todo el personal.

Las amenazas que mantiene la cooperativa son:

- ❖ El ahorro cooperativista se ve afectado por la falta de efectivo.
- ❖ La utilidad de la Cooperativa será menor, debido que el Spread Financiero va reduciéndose.
- ❖ Reglamentos obsoletos y mal utilizados lo cual facilita a la nueva entrada de Cooperativas.

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 63.42%, 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, por lo cual se propone tomar medidas correctivas con el fin que la institución siga con sus propósitos y generando actividad financiera.

2.5 MATRIZ DE RESULTADOS. CUADRO Nº 8

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Planes de trabajo para mejorar la situación de la Cooperativa. 2.- Habilidad gerencial para resolver problemas de financiamiento y liquidez. 3.- Fortalecimiento de la Imagen Corporativa. 4.- Delegación de actividades en crédito y cobranzas. 5.- Personal de altos puestos está capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Colocación de créditos de consumo no máximo de 3 meses. 2.- Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- No poseen planificación estratégica. 2.- El personal desconoce la Visión y Misión. 3.- Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno. 4.- No existen índices de desempeño del personal. 5.- Falta de capacitación para todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- El ahorro cooperativista se ve afectado por la falta de efectivo. 2.- La utilidad de la Cooperativa será menor, debido que el Spread Financiero va reduciéndose. 3.- Reglamentos obsoletos y mal utilizados.

FUENTE: Matriz de Potencialidad y Vulnerabilidad.

ELABORADO POR: EL AUTOR

2.5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS. CUADRO Nº 9

DETALLE	OPORTUNIDADES / AMENAZAS	CALIFICACION A OCURRENCIA DE 1 A 5 ALTA PROBABILIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD	CALIFICACION	NIVEL DE AFECTACION CALIF DE 1 A 5	IMPACTO	A QUE SE DEBE	QUE GENERA
El ahorro cooperativista se ve afectado por la falta de efectivo	A	3	8%	3	5	3	18	4	5,76	A las Alianzas estrategicas que se da en el sistema financiero	Captacion de recursos por parte de las grandes Insituciones Financieras.
Colocación de créditos de consumo para socio de la Cooperativa no máximo de 3 meses.	O	5	13%	4	3	4	16	3	6,24	Espectativas insatisfechas.	Clientes potenciales.
La utilidad de la Cooperativa será menor, debido que el Spread Financiero va reduciendose.	A	5	13%	4	3	2	10	4	5,2	Políticas regulatorias por parte del Gobierno Central hacia el sistema financiero.	Asimetría de información
Tasa de interés bajas lo cual aumentará las obligaciones crediticias por parte de los socios.	O	5	13%	4	4	3	16	4	8,32	Aprobacion de la ley de regulaciòn del Costo Máximo Efectivo de Crédito.	Asistencia oportuna a los socios para la otorgaciòn del servicio y producto financiero que lo requiere.
Las utilidades del Sistema Financiero serán menores, por la existencia de un control.	A	4	11%	5	3	5	20	4	8,8	Concepciòn y la tendencia del gobierno de turno, lo cual vislumbra un ambiente dfavorable para el sistema Cooperativo Financiero.	Inestabilidad interna, en cuanto a la restructuraciòn de los reglamentos y políticas de los productos financieros.
Eliminaciòn de los costos por servicios financieros.	A	5	13%	2	4	2	10	5	6,5	Leyes y normas regulatorias aprobadas por el Gobierno Central.	Reduccion en las utilidades de sitema financiero.
Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria.	O	5	13%	3	4	5	23	4	11,96	Leyes que rigen el mercado financiero tendran como objetivo el desarrollo de los sectores productivos y la reactivaciòn de las inversiones.	Mayor poder adquisitivo de los socios potenciales.
Reglamentos obsoletos y mal utilizados lo cual facilita a la nueva entrada de Cooperativas.	A	3	8%	2	3	4	14	4	4,48	A la inesistencia de un Control Interno.	Aumento de la competitividad, y disminuciòn de la imagen corporativa.
Incremento del Capital de Trabajo mediante inversión extranjera.	O	3	8%	2	4	5	22	4	7,04	Mayor Capital de Trabajo mayores son los beneficios de los asociados.	Estabilidad financiera de la institucion.
SUMATORIA		38	100%					33			

FUENTE: Matriz de Potencialidad y Vulnerabilidad.

ELABORADO POR: EL AUTOR

2.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. CUADRO N° 10

DETALLE	DEBILIDADES / FORTALEZAS	CALIFICACION A OCURRENCIA DE 1A 5 ALTA PROBABILIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	FRECUENCIA	CONSCIENCIA	EFICACIA Y/O	CALIFICACION	NIVEL DE AFECTACION CALIF DE 1A 5	IMPACTO	A QUE SE DEBE	QUE GENERA
No poseen planificación estratégica.	D	5	9%	3	5	5	28	5	12,6	A que el consejo de control de vigilancia y administración de la Cooperativa no lo ha determinado.	A que no existe una programación adecuada de actividades, estrategias y metas
Planes de trabajo para mejorar la situación de la Cooperativa.	F	4	6%	4	3	3	13	3	2,34	A las capacidades de propuestas por parte de los empleados en las áreas diferentes.	Metas y propósitos por parte de cada departamento.
Delegación de actividades en crédito y cobranzas	F	4	6%	4	4	5	24	5	7,2	A la cronología de pagos de las obligaciones de los asociados.	Eficiencia en el control de cobros.
Falta de difusión de los valores Institucionales para apersonara los trabajadores.	D	4	6%	3	4	2	11	4	2,64	No posee una Planificación Estratégica.	Que los empleados y socios no sepan cual es el propósito de la Cooperativa, lo que genera insertidumbre.
Existe un manual de procesos para los departamentos.	F	5	9%	4	4	4	20	4	7,2	El control de vigilancia y el consejo de administración son los que aprueban y supervisan.	Trabajo oportuno y eficiente.
El personal desconoce la Visión y Misión.	D	5	9%	4	5	4	24	5	10,8	Que no existe una sociabilización adecuada de los directivos hacia los empleados	Desconocimiento del Propósito y objetivos de la Cooperativa.
Habilidad gerencial para resolver problemas de financiamiento y liquidez.	F	5	9%	5	4	3	17	4	6,12	Capacidad intelectual de alta gerencia.	Estabilidad y Credibilidad Cooperativista.
Falta de capacitación para todo el personal.	D	4	6%	4	5	4	24	5	7,2	A que no existe un presupuesto adecuado a capacitaciones.	Servicios insatisfechos.
Fortalecimiento de la Imagen Corporativa	F	4	6%	4	3	4	16	3	2,88	Adecuada Política de Administración y cumplimiento de normativas.	Seguridad, ventaja competitiva.
Capacidad de cubrir salidas de dinero grandes.	F	4	6%	4	3	4	16	5	4,8	Capacidad administrativa	Satisfacciones laborales y rentabilidad.
Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno	D	3	5%	4	4	5	24	5	6	Falta de capacitaciones	Insatisfacción en el asociado.
Personal de altos puestos está capacitado.	F	4	6%	4	4	3	16	3	2,88	Que el control de vigilancia de la Cooperativa evalúe capacidades para el cumplimiento de altos cargos	Seguridad por parte del asociado
Falta de un sistema de medición y control de gestión de toda la Cooperativa.	D	4	6%	3	5	5	28	5	8,4	No exista un departamento de control interno.	No existe iniciativas de incentivar a la conformación de un sistema de control interno.
No existen índices de desempeño del personal.	D	4	6%	4	4	4	20	5	6	No exista un departamento de control interno.	No existe iniciativas de incentivar a la conformación de un sistema de control interno.
Inestabilidad de Políticas Económicas del País	D	3	5%	1	4	5	21	5	5,25	A los diversos cambios propuestos por el Ejecutivo.	Inestabilidad.
SUMATORIA		62	100%					61			

FUENTE: Matriz de Potencialidad y Vulnerabilidad.

ELABORADO POR: EL AUTOR

CAPÍTULO

III

3. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EVALUANDO LOS INDICADORES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA.

3.1 Introducción

La investigación se la ha realizado en base a trabajos participativos en busca de estrategias que enmarquen al mejor funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Electrica Riobamba.

El planteamiento de del Cuadro de Mando Integral, se ha realizado en función del diagnóstico interno de la Coopertaiva, ello incluye el análisis de sus niveles de cobertura social, su dinámica en las operaciones financieras, en captaciones y colocaciones; su participación y su imagen corporativa dentro del mercado, los resultados financieros y los puntos de riesgo que deben superar la cooperativa en el corto y mediano plazo para su desarrollo y el crecimiento sostenido.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez identificadas las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias

Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente por una formación, aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta. Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque nos ayudará a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa y efecto que representan los factores claves del éxito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito empresa Eléctrica Riobamba.

El Cuadro de Mando Integral se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

- Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización, cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
- El sistema es una protección para enfatizar y optimizar los recursos, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

3.2 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es “la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios”.²⁹ La filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, está diseñada en base a las consideraciones y aspectos tales como reformulación de la misión, visión, valores corporativos y el planteamiento de políticas institucionales que motiven el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2.1 Formulación de la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Para formular la nueva misión se tomó en cuenta el análisis de los resultados de la matriz, siendo modificados los aspectos relacionados con el socio e imagen corporativa.

²⁹ Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.

MISIÓN

“Captar Recursos financieros y direccionarlos hacia el desarrollo económico a través de microcréditos, en la región, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, respaldándose en la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad”.

3.2.2 Formulación de la Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Después de haber realizado el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, se ha detectado algunas debilidades que merecen mejorar, antes de ello es necesario definir a donde se proyecta la institución donde quiere llegar; para lo cual se consideró reformular la visión.

VISIÓN

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito que prefieran sus asociados, que tengan la mayor participación en el sector, que genere permanente valor para sus asociados, capital humano y la colectividad.

Deducción

SER LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUE PREFIERAN SUS ASOCIADOS.-

Guarda relación con la sostenibilidad financiera que los socios esperan de la institución, reflejando en buenos indicadores de desempeño, como bajos índices de morosidad, mayor eficiencia operativa con la finalidad de satisfacer las necesidades en cuanto a productos y servicios.

TENER LA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR.-

Facilitar la presentación de servicios de los socios en la provincia, para poder efectuar transacciones, cabe recalcar que la visión de participación no se refiere a crear agencias sino a fortalecer la presencia en el mercado a través de ventanillas compartidas, la consolidación de cajeros automáticos asociados a BANRED y a MEGARED, lo cual le lleva a consolidar alianzas estratégicas institucionales tanto para ampliar los servicios en red.

QUE GENERE PERMANENTE VALOR PARA SUS ASOCIADOS, CLIENTES, CAPITAL HUMANO Y LA COLECTIVIDAD.-Proyectarse al mejoramiento institucional orientado hacia la creación y especialización tanto productos como de servicios, y por otra parte elevar la convicción y compromiso de progreso continuo de todos los involucrados con la entidad.

3.2.3 Formulación de Políticas y Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

Una vez reformulada la misión y visión de la la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, se plantea unificar y complementar los valores corporativos vigentes y se propone políticas considerando que estos principios son los que orientarán las estrategias y acciones de la Cooperativa en los próximos años.

ACTITUD DE SERVICIO.

Crear valor brindando un servicio personalizado a los socios respetando la confidencialidad y los compromisos contraídos en forma transparente, respondiendo agilmente a sus necesidades y adelantándonos a sus requerimientos.

RESPONSABILIDAD FINANCIERA

Ser prudentes y efectivos en el uso de los recursos financieros de los asociados, generamos estandares financieros optimos salvaguardando la solidez y solvencia de la Cooperativa.

INTEGRIDAD

Actuar con honestidad, ética y profesionalismo, ofrecemos al socio los productos y servicios reales que se ofertan, trabajamos día a día construyendo acciones en base a la verdad e integridad, considerando que todas las acciones realizadas afectan directamente con la imagen de la Cooperativa.

COMPROMISO

Ser leales a la organizacio, contribuimos a su desarrollo, trabajando con eficiencia y eficacia hacia un objetivo común manteniendo el compromiso con los asociados y

directivos, incrementando en forma permanente de su desarrollo, prestigio, imagen y resultados a través de una colaboración profesional y personal.

TALENTO

Apoyar el desarrollo de las personas y la orientación de los equipos hacia la superación continua, valorando a las personas sobre la base de la meritocracia.

DINAMISMO

Ser proactivos y actuar con flexibilidad para anticiparse a los cambios del mercado.

TRABAJO EN EQUIPO

Desarrollar un ambiente agradable de trabajo basado en relaciones humanas de confianza, integridad y respeto, para construir equipos de alto desempeño.

3.2.4 POLÍTICAS

- ✓ Escuchar a los clientes y mejorar.
- ✓ Democratizar los servicios financieros para que estos sean accesibles a todos los segmentos del mercado.
- ✓ Desarrollar el trabajo en equipo, con adecuadas condiciones laborales y con liderazgo proactivo.
- ✓ Fortalecer los procesos de gestión mediante la mejora continua orientada al asociado.
- ✓ Mantener informado a sus socios de las actividades y acciones realizadas.
- ✓ Promover acciones y tareas diarias en base al código de ética y reglamento interno.

3.3 Objetivos

Para conseguir beneficios en la Institución, el Cuadro de Mando Integral es basado en modelo de indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De esta manera la Cooperativa puede definir un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia. Los objetivos organizacionales

reflejan los resultados que desea obtener la Institución de acorde a la misión y visión programada.

3.3.1 Objetivos Corporativos

- Ofertar productos financieros que permitan fortalecer las prácticas de economía popular y solidaria.
- Conceder créditos de forma eficiente y eficaz de manera que cubra las necesidades crediticias de nuestros socios.
- Mantener tasas de interés competitivas que permitan a la institución mantener un desarrollo sostenible.
- Establecer procesos administrativos transparentes.

3.3.1.1 Objetivos Generales para las Perspectivas.

CUADRO N° 11

	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Colocación y captación de recursos financieros	Optimizar los Recursos
		Incrementar el nivel de colocación de créditos Diversificación de ingresos
SOCIOS	Satisfacción de las necesidades financieras	Optimización de los plazos de entrega
		Mantener una variedad de productos y servicios financieros. Intimar relaciones con socios y clientes.
PROCESOS INTERNOS	Productos y servicios financieros de calidad	Crear productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios
		Mejorar la capacidad tecnológica.
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Modelo de Gestión Administrativa innovador e integrador	Diseño del Cuadro de Mando Integral
		Mejora de Procesos Administrativos Mejora de la cultura organizacional

Fuente: Filosofía Corporativa.

Elaborado: AUTOR

3.3.1.2 Propuesta de valor para los Directivos.

CUADRO N° 12

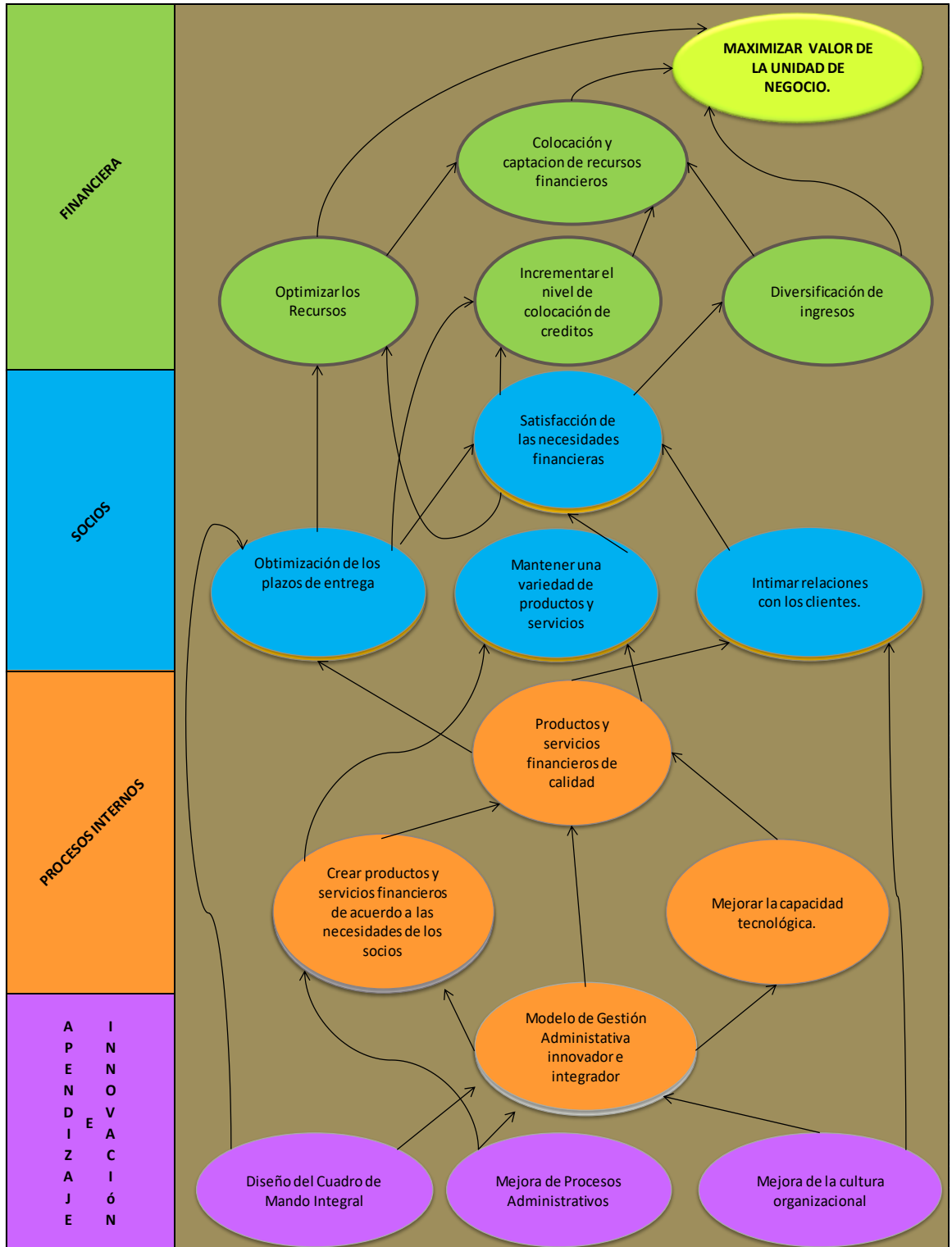
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS
FINANCIERA	Optimizar los Recursos	Control Presupuestario
	Incrementar el nivel de colocación de créditos	Rotación de cartera
	Diversificación de ingresos	Tasa relativa de diversificación
SOCIOS	Optimización de los plazos de entrega	Grado de Satisfacción del cliente
	Mantener una variedad de productos y servicios financieros.	Calidad por línea de productos
	Intimar relaciones con los socios	Confiabilidad
PROCESOS INTERNOS	Crear productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios	Calidad
	Mejorar la capacidad tecnológica.	Eficiencia
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Diseño del Cuadro de Mando Integral	C.M.I
	Mejora de Procesos Administrativos	Eficiencia administrativa
	Mejora de la cultura organizacional	C.M.I

Fuente: Filosofía Corporativa.

Elaborado: AUTOR

3.4 Mapa Estratégico Enfocado a un Cuadro de Mando Integral

FIGURA Nº 2



Fuente: Filosofía Corporativa.

Elaborado: AUTOR

3.4.1 Nivel de satisfacción de los Socios de la institución.

3.4.2 KPI

Los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI son mediciones cuantificables que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización. Se orientan a diversas áreas de la organización, desde los destinados a la gerencia general (que presentan el desempeño global del negocio) hasta los destinados a área específicas, como ventas, TI, finanzas, producción y servicio al cliente, entre otras.

3.4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO N° 13**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS
FINANCIERA	Colocación y captación de recursos financieros	Productividad Financiera	Optimizar los Recursos	Nuevos Socios	Estudio del Incremento de socios para la Cooperativa de Nicho Cerrado.	Anual	Gerencia.
			Incrementar el nivel de colocación de créditos	Número de Créditos	$= \frac{\# \text{ de Créditos Ejecutados}}{\text{Total de Créditos Programados.}}$	Mensual	Jefe de Crédito.
			Diversificación de ingresos	Inversiones	Minimización del Riesgo	Trimestral	Gerencia.

Fuente y Elaborado por: EL AUTOR

3.4.2.PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 14**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA				
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS
SOCIOS	Satisfacción de las necesidades financieras	Brindar tasas competitivas y agilizar los procesos que conlleven a la aprobación de crédito	Optimización de los plazos de entrega	Eficiencia por Crédito.	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Departamento de Credito.
			Mantener una variedad de productos y servicios financieros.	Satisfacción del Cliente.	Encuesta.	Semestral	Encuestas a los Socios
			Intimar relaciones con los socios	Satisfacción en el servicio.	$= \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes Atendidos}} * 100$	Semestral	Encuestas a los Socios

Fuente y Elaborado por: EL AUTOR

3.4.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 15**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA				
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS
PROCESOS INTERNOS	Productos y servicios financieros de calidad	Ofetar Productos y Servicios Financieros Competitivos.	Crear productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios	Encuestas	Desarrollo de encuestas para la valoración de la Satisfacción del socio.	Semestral	Resultados de la Encuesta.
			Mejorar la capacidad tecnológica.	Desarrollar y mejorar los procesos.	$= \frac{\text{Tiempo de Procesos}}{\text{Datos de Tiempo de Procesos Antiguos}}$	Semestral	Cada Departamento.

Fuente y Elaborado por: EI AUTOR

3.4.2.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 16**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA				
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Modelo de Gestión Administrativa innovador e integrador	Diseño de un Modelo de Gestión.	Cuadro de Mando Integral.	Implementación del sistema de C.M.I.	$= \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Planificado}} * 100$	TRIMESTRAL	Pruebas de los Usuarios
			Eficiencia Administrativa	Efectividad en la Capacitación del Sistema Cuadro de Mando Integral.	$= \frac{\# \text{ de horas de Capacitación}}{\# \text{ de horas Planificadas de Capacit.}}$	TIMESTRAL	Registros de Capacitación.
			Mejora de Cultura organizacional.	Nivel de conocimientos estratégicos para el Diseño de Gestión planteada.	$= \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	TIMESTRAL	Evaluación de la Cultura Organizacional.

Fuente y Elaborado por: EL AUTOR

3.4.3 METAS

Se refiere al nivel deseado del KPI, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

3.4.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 17**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				  
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICIE. 2012	META A DICIE. 2013	META A DICIE. 2014	VARIACIONES	
FINANCIERA	Colocación y captación de recursos financieros	Productividad Financiera	Optimizar los Recursos	Nuevos Socios	Estudio del Incremento de socios para la Cooperativa de Nicho Cerrado.	Anual	Gerencia.	0%	10%	12%	15%	>=10, <12>13;>15
			Incrementar el nivel de colocación de créditos	Número de Créditos	$= \frac{\# \text{ de Créditos Ejecutados}}{\text{Total de Créditos Programados.}}$	Mensual	Jefe de Crédito.	0%	10%	12%	15%	>10<12; >13, >15
			Diversificación de ingresos	Inversiones	Mayor liquidez a Mayores Ingresos.	Trimestral	Gerencia.	3%	5%	5%	8%	>=3, <=5;<5,>5>=8

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.3.2 PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO N°18**


DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				
PROPOSTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICE. 2012	META A DICE. 2013	META A DICE. 2014	VARIACIONES	
SOCIOS	Satisfaccion de las necesidades financieras	Brindar tasas competitivas y agilizar los procesos que conlleven a la aprobacion de crédito	Optimización de los plazos de entrega	Eficiencia por Crédito.	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Departamento de Credito.	10%	15%	15%	20%	>10%, >=15%,>=15%<19%; >20%
			Mantener una variedad de productos y servicios financieros.	Satisfacción del Cliente.	Encuesta.	Semestral	Encuestas a los Socios	0%	5%	8%	10%	>=5%, >8%<9%; >10%
			Intimar relaciones con los socios	Satisfacción en el servicio.	$= \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes Atendidos}} * 100$	Semestral	Encuestas a los Socios	0%	5%	10%	10%	>5%<9%;>=10%

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.3.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 19**


DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICE. 2012	META A DICE. 2013	META A DICE. 2014	VARIACIONES
PROCESOS INTERNOS	Productos y servicios financieros de calidad	Ofetar Productos y Servicios Financieros Competitivos.	Crear productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios	Encuestas	Desarrollo de encuestas para la valoración de la Satisfacción del socio.	Semestral	Resultados de la Encuesta.	0%	5%	7%	10%	>5%, >=7%<9%; >10%
			Mejorar la capacidad tecnológica.	Desarrollar y mejorar los procesos.	$= \frac{\text{Tiempo de Procesos}}{\text{Datos de Tiempo de Procesos Antiguos}}$	Semestral	Cada Departamento	5%	8%	8%	10%	>=5%, >8%,>=8%; >10%

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.3.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 20**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				 VARIACIONES
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESPECÍFICOS	KPI	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICE. 2012	META A DICE. 2013	META A DICE. 2014		
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Modelo de Gestión Administrativa innovador e integrador	Diseño de un Modelo de Gestión.	Cuadro de Mando Integral.	Diseño del sistema de C.M.I.	$= \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Planificado}} * 100$	TRIMESTRAL	Pruebas de los Usuarios	0%	30%	75%	100%	>=30%;>=75%;<99%; =100%
			Eficiencia Administrativa	Efectividad en la Capacitación del Sistema Cuadro de Mando Integral.	$= \frac{\# \text{ de horas de Capacitación}}{\# \text{ de horas Planificadas de Capacit.}}$	TIMESTRAL	Registros de Capacitación.	0%	30%	75%	100%	>=30%;>=75%;<99%; =100%
			Mejora de Cultura organizacional.	Nivel de conocimientos estratégicos para el Diseño de Gestión planteada.	$= \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	TIMESTRAL	Evaluación de la Cultura Organizacional.	0%	25%	50%	75%	>=25%<49%; >50%, <74%; P23>=75%

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.4 MEDIOS

Son las iniciativas estratégicas con las que se va a lograr los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

3.4.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO N° 21**


DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS	
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESPECIFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICE. 2012	META A DICE. 2013	META A DICE. 2014	VARIACIONES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN
FINANCIERA	Colocación y captación de recursos financieros	Productividad Financiera	Optimizar los Recursos	Nuevos Socios	Estudio del Incremento de socios para la Cooperativa de Nicho Cerrado.	Anual	Gerencia.	0%	10%	12%	15%	<10%, >=10%, <12%>13%; >15%	Programa de Inducción a los nuevos Socios de la Cooperativa.	Gerencia
			Incrementar el nivel de colocación de créditos	Número de Créditos	$\frac{\# \text{ de Créditos Ejecutados}}{\text{Total de Créditos Programados.}}$	Mensual	Jefe de Crédito.	0%	10%	12%	15%	<10%>=10%<12%; >13%, >15%	Control de los recursos destinados a los nuevos Créditos.	Departamento de Crédito
			Diversificación de ingresos	Inversiones	Mayor liquidez a Mayores Ingresos.	Trimestral	Gerencia.	3%	5%	5%	8%	<2%>=3%, <=5%; <5%>5%>=8%	Mejora en la Gestión de toma de decisiones en Inversión.	Gerencia

Fuente y Elaborado por: EI AUTOR

3.4.4.2 PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO N° 22**


DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				VARIACIONES	MEDIOS		
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESPECIFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICE. 2012	META A DICE. 2013	META A DICE. 2014	ESTRATEGIAS		RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN		
SOCIOS	Satisfaccion de las necesidades financieras	Brindar tasas competitivas y agilizar los procesos que conlleven a la aprobacion de crédito	Optimización de los plazos de entrega	Eficiencia por Crédito.	Tiempo por Crédito otorgado.	Mensual	Departamento de Credito.	10%	15%	15%	20%	 <9%, >10%, >=15%, >=15%<19%, >20%	Programa de analisis de Creditos.	Departamento de Credito.	
			Mantener una variedad de productos y servicios financieros.	Satisfacción del Cliente.	Encuesta.	Semestral	Encuestas a los Socios	0%	5%	8%	10%		<4%, >5%, >8%<9%, >10%	Mediante la Aplicación de encuesta, para determinar el grado de satisfacción del socio.	Secretaria
			Intimar relaciones con los socios	Satisfacción en el servicio.	$= \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes Atendidos}} * 100$	Semestral	Encuestas a los Socios	0%	5%	10%	10%		<4%, >5%<9%, >=10%	Programa de Innovación de Productos y Servivios.	Secretaria

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.4.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO Nº 23**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				VARIACIONES	MEDIOS	
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESPECIFICOS	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	META A DICIE. 2012	META A DICIE. 2013	META A DICIE. 2014	ESTRATEGIAS		RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	
PROCESOS INTERNOS	Productos y servicios financieros de calidad	Ofetar Productos y Servicios Financieros Competitivos.	Crear productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios	Encuestas	Desarrollo de encuestas para la valoración de la Satisfacción del socio.	Semestral	Resultados de la Encuesta.	0%	5%	7%	10%	 <4%, >=5%, >=7%<9%; >10%	Implementar un plan de Incentivos para los Socios mediante la aplicación de los nuevos productos financieros.	Secretaria.
			Mejorar la capacidad tecnológica.	Desarrollar y mejorar los procesos.	$= \frac{\text{Tiempo de Procesos}}{\text{Datos de Tiempo de Procesos Antiguos}}$	Semestral	Cada Departamento	5%	8%	8%	10%		<4%; >=5%, >8%; >=8%; >10%	Plan de mejoramiento Tecnológico.

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.4.4.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

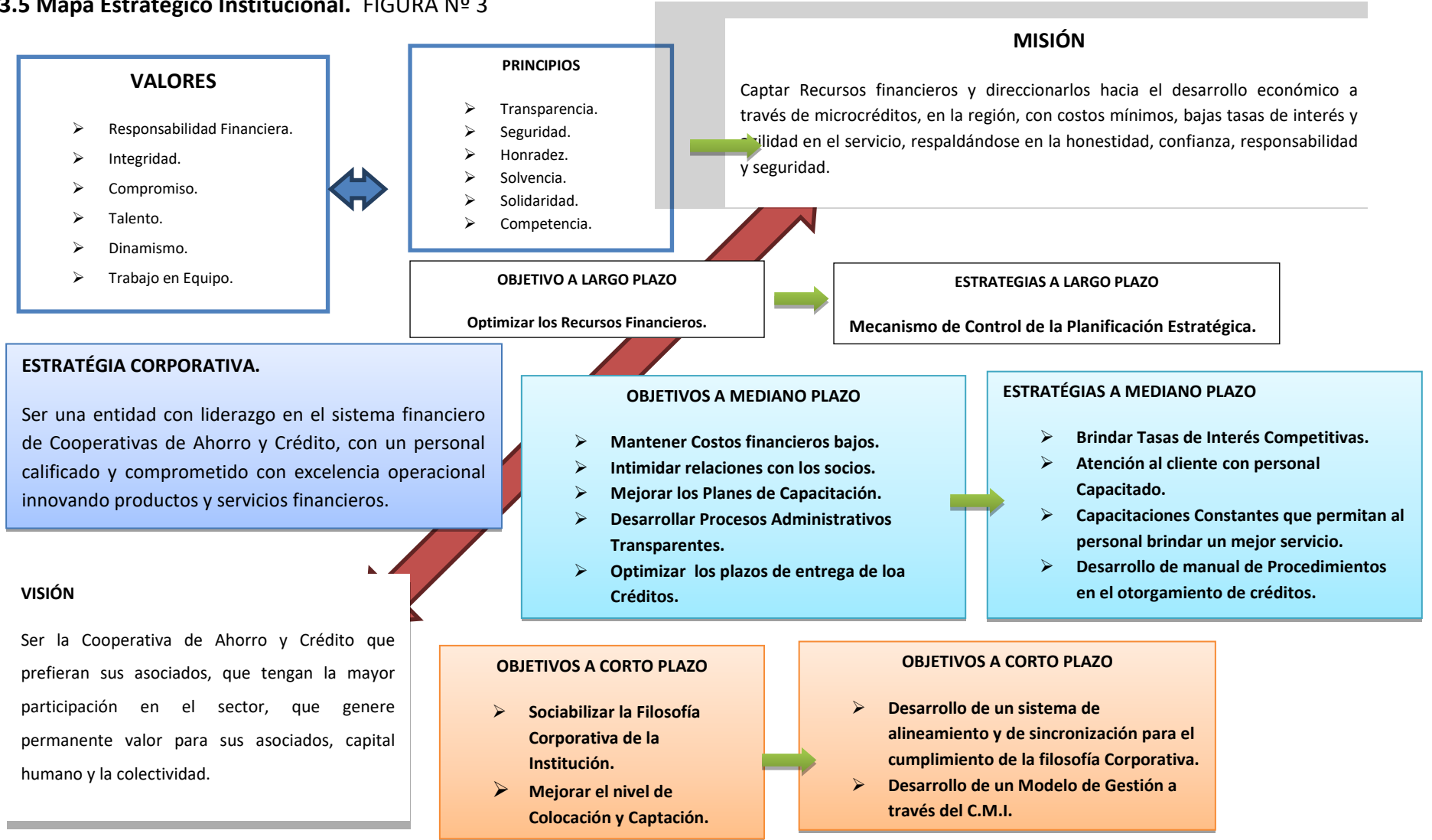
Elementos del Cuadro de Mando Integral.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba. **CUADRO N° 24**

DIRECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDA					METAS				MEDIOS		
PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESPECIFICOS	KPI	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL	META A	META A	META A	VARIACIONES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	
							BASE	DICIE. 2012	DICIE. 2013	DICIE. 2014				
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Modelo de Gestión Administrativa innovador e integrador	Diseño de un Modelo de Gestión.	Cuadro de Mando Integral.	Implementación del sistema de C.M.I.	$= \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Planificado}} * 100$	TRIMESTRAL	Pruebas de los Usuarios	0%	30%	75%	100%	<29%, >=30%;>=75%;<99%; =100%	Desarrollo e Implementación del sistema del Cuadro de Mando integral Gerencial.	Gerencia.
			Eficiencia Administrativa	Efectividad en la Capacitación del Sistema Cuadro de Mando Integral.	$= \frac{\# \text{ de horas de Capacitación}}{\# \text{ de horas Planificadas de Capacit.}}$	TIMESTRAL	Registros de Capacitación.	0%	30%	75%	100%	<29%, >=30%;>=75%;<99%; =100%	Realización de un plan de capacitación y motivación .	Talento Humano.
			Mejora de Cultura organizacional.	Nivel de conocimientos estratégicos para el Diseño de Gestión planteada.	$= \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	TIMESTRAL	Evaluación de la Cultura Organizacional.	0%	25%	50%	75%	<24%, >=25%<49%; >50%,<74%; P23>=75%	Difusión de la Misión y Visión de la Cooperativa.	Gerencia.

Fuente y Elaborado por: El AUTOR

3.5 Mapa Estratégico Institucional. FIGURA N° 3



3.6 Planteamiento de las Perspectivas del C.M.I.

3.6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA PARA CRECIMIENTO.

CAPTACIONES:

Las captaciones constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad, en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas, la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos, incorporan beneficios económicos. Dichas obligaciones se originan en la captación precisamente de recursos del público y sus diferentes modalidades, préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas y las obligaciones con los socios por aportes para su futura capitalización.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, las captaciones que mantiene precisamente se derivan de depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.³⁰

COLOCACIONES:

Las colocaciones comprenden los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponda a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno y externo, operaciones contingentes pagadas por la institución por incumplimiento de los deudores principales. El grupo de cartera de créditos deducible de recuperación incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son comercial, consumo, vivienda; estas clases de operaciones a su vez incluye una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.³¹

La COAC Empresa Eléctrica Riobamba al igual que la mayoría de las entidades del sistema financiero nacional, disponen para su línea de cartera, recursos que lo destinan al Comercio, Consumo y Vivienda.

Mediante el análisis investigativo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, sobre su información contable podemos determinar que dentro de sus colocaciones a su mercado objetivo mantienen una línea positiva lo cual garantiza la solvencia y su rentabilidad de las cuales se benefician de sus productos y servicios

³⁰ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Art. 198.

³¹ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título VIII, Capítulo VI, Artículo I

financieros, de tal manera las líneas de crédito son abiertas las cuales son de consumo, vivienda, comercial y las hipotecas.

3.6.2. PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

La perspectiva Clientes del Cuadro de Mando Integral, tiene como fin, la alineación estratégica de sus objetivos estratégicos, lo cual generan el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios financieros, aumentando la confianza y credibilidad de cada uno de los asociados, en cuanto a sus aportaciones en depósitos a la vista y a plazo fijo, lo cual implica una mayor captación y mejorar la visión del mercado objetivo tratando de incrementar nuevos socios y fortaleciendo la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.

3.6.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos dentro del Cuadro de Mando Integral, buscan el cumplimiento de los objetivos y estrategias relacionadas con la reducción del trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios e hipotecarios, lo cual fomenta un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradable entre los empleados, lo que genera un mejoramiento continuo de la calidad de servicio.

El factor crítico de éxito clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es la seguridad y confiabilidad.

3.6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

La perspectiva de Aprendizaje organizacional nos dará el cómo hacer de cada una de las actividades o el Know How del resto de perspectivas que se analizó en el transcurso de este trabajo investigativo. Los objetivos estratégicos que se monitorearon son la optimización de los recursos, productividad de los empleados, mejora de los conocimientos mediante capacitaciones en las diversas áreas y motivación del personal impulsando los principios, valores que permitan desarrollar la participación activa de toda la Cooperativa de ahorro y Crédito Empresa eléctrica Riobamba.

Los factores críticos de éxito que involucran esta perspectiva son el desarrollo continuo del potencial del talento humano dentro de una comunicación abierta y el proceso de ideas; tanto como objetivos estratégicos como los factores críticos de éxito de esta perspectiva determinarán la potenciabilidad de dirigir y direccionar a la institución en una de las mejores del sistema financiero de cooperativas de la provincia del Chimborazo.

Con respecto al desarrollo y metas organizacionales que involucren el talento humano, la Cooperativa en cuestión no posee cifras históricas y tampoco es fácil identificar medidas de actuación de organizaciones similares para evaluar y ponderar los rangos de aceptación o rechazo; sin embargo se aceptará como satisfactorio el cumplimiento del objetivo cuyo indicador de productividad laboral de los empleados sea superior al 80%, caso contrario manifestaremos que no será satisfactorio.

Las acciones de mejora relacionadas con este indicador son crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados y dirigir la planificación el adiestramiento y las entrevistas de evaluación con los empleados basados en planes de actuación personal y los perfiles de competencia.

CAPÍTULO

IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a la culminación del presente trabajo.

4.1. CONCLUSIONES.

Al término de este trabajo investigativo las conclusiones que se ha definido son las siguientes:

- a) Las matrices de evaluación permiten analizar y presentar los resultados de manera simplificada, minimizando la subjetividad de criterios.
- b) Los lineamientos del Cuadro de Mando Integral, guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle el desempeño e incidencia de las áreas estratégicas.
- c) No se realiza una evaluación sobre el aporte y gestión del consejo de administración y vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba.
- d) La estructura organizacional actual, ayuda a fortalecer el rendimiento de trabajo en equipo, por lo que es acorde a las necesidades lo cual está predeterminada cada una de las funciones.
- e) Debido a que no posee una Planificación Estratégica, tampoco posee indicadores de gestión establecidos, para medir y controlar los objetivos y metas planteadas, para la toma de decisiones más acertadas y los correctivos necesarios para enrumbar a la Cooperativa al futuro mejor esperado.
- f) Con el diagnóstico Situacional de la Cooperativa se ha determinado las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, debido a los cambios que se generan en el ámbito interno y externo lo cual afectan de manera directa, porque actualmente el poder adquisitivo de las personas son las necesidades básicas ocasionando menos dinero para el ahorro.
- g) En el direccionamiento Estratégico de la Cooperativa se plantearon los principios Corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la institución para un desarrollo sostenible y sobre todo que sea medibles y realizables.
- h) Por medio de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, se determinó gratamente que la mayoría de los socios están satisfechos con los servicios que la institución les brinda.
- i) Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se determinaron Iniciativas Estratégicas para la Cooperativa, se priorizaron obteniendo metas de corto, mediano y largo plazo. Siendo los de corto plazo las más necesarias y urgentes para la institución.

- j) La Cooperativa no posee una cultura organizacional, por falta de sociabilización de la filosofía corporativa de la institución.
- k) El personal de rangos medios no se encuentra capacitado, lo cual genera que la interrelación cultural con el cliente no sea satisfecha, porque personal que se encuentra capacitado está motivado.

4.2 RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se citen a continuación, se la ha desarrollado oportunamente en el transcurso del análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, son las siguientes:

- a) La Cooperativa debe desarrollar el modelo de gestión estratégica ya que esta le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas y poder enrumbar a la Cooperativa hacia un futuro competente en el mercado financiero.
- b) Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la Cooperativa es esencial difundir la cultura organizacional para que tanto el socio sepa a donde quiere ir la institución y pueda brindar su contingente para su logro.
- c) Desarrollar un plan para mejorar la confianza y fidelización del socio.
- d) Gratificar y estimular el ahorro continuo de los socios, a través de un incentivo que bien podría ser los seguros de cobertura o a su vez un pago de interés sobre saldos.
- e) 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 la organización.
- f) Formular un plan de desarrollo para directivos. El mismo que permitirá un aporte sistematizado por parte de los mismos hacia la organización.
- g) Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados con el fin de profesionalizar sus aptitudes y actitudes.
- h) Desarrollar cursos internos o externos de capacitación periódicamente al personal dependiendo su área.
- i) Realizar un estudio del grado de satisfacción, de los empleados con respecto al intercambio de la información.
- j) Ofrecer un incentivo a la sobresaliente propuesta de mejora, ya que se debe permitir el compromiso de los empleados hacia la organización.

RESUMEN.

“Diseño de un cuadro de mando integral evaluando los indicadores para mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica de la ciudad de Riobamba.”

La presente tesis es desarrollada en base a las necesidades de mejorar la gestión económica y administrativa de instituciones públicas y privadas donde deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para la gerencia sea más interactiva y competitiva; precisamente el Cuadro de Mando Integral (C.M.I) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta la Visión y Misión.

Las instituciones del sistema financiero, tales como Bancos, Cooperativas, Cajas de Ahorro Comunitario, Mutualistas presentan una serie de inconvenientes para el logro de los objetivos y de la metas, pero pueden contar con el C.M.I. que maneja cuatro perspectivas adaptables a cualquier organización; presupuestos e ingresos, formación y desarrollo.

El Cuadro de Mando Integral propone un valioso aporte para la Cooperativa ya que permitirá la mejora de sus procesos y el logro de sus objetivos; además, contribuirá a la toma de decisiones, y para quienes deseen abordar el tema de aplicación de un Cuadro de Mando integral en instituciones grandes, medianas, pequeñas y de carácter familiar.

Se recomienda realizar un estudio del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de la información, tomando cursos internos o externos de capacitación periodicamente al personal dependiendo su área, para poder enrumbar a la Cooperativa hacia un futuro competente en el mercado financiero.

SUMMARY.

“Design of an Applet evaluating to improve the financial performance of the Savings and Credit Cooperative electric Company of the City of Riobamba”

The following thesis is developed based on the necessities to improve the economical and administrative administration of public and private entities which have to have the necessary tools to face the future changes so the management could be more interactive and competitive. Precisely. The Applet is a management tool that helps to improve the organizational performance, keeping in mind the Vision and Mission.

The entities of the Financial System such as Banks, Cooperatives, Community Savings Banks, Mutual Companies show a series of inconveniences for achievement of the objectives and goals, but they can count with Applet, which handle four perspectives adaptable to any entity, budgets and incomes, formation and development.

The Applet proposes a valuable contribution for the cooperative since it will allow to improve procedures and the achievement of objectives. Besides, it will contribute to decision making, and for those who want to deal with application of an Applet in large, medium, small entities and from family character.

It is recommended to carry out a study of the degree of satisfaction for employees with respect to the exchange of information, taking regular internal and external training courses depending on their area, so the Cooperative can be headed for a competitive future at financial market.

BIBLIOGRAFÍA.

- KAPLAN, the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Chicago, Editorial Alianza , 2002
- SERRA BELENGER, Juan. Gestión de Calidad Total Barcelona Ed. Gestión 2000, 1995.
- MASLOW, A H, Motivación y personalidad, Harper. Barcelona.Edit. Amat, 1993.
- MARTINEZ, Ricardo. Cuadro de Mando Integral.. Madrid.Edit. AACHE, 1997.
- KAPLAN Y NORTON, Cuadro de mando Integral.Barcelona.Edit. Grupo Planeta,Gestión 2000, 2009.
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica,México 9na Edición. Edit. Pearson Education,2003.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Quito; 2011.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

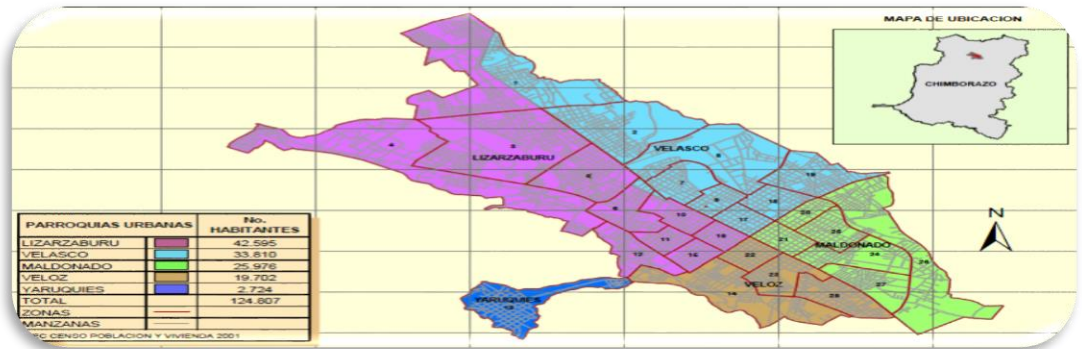
- Dirección Nacional de Cooperativas, Leyes y Reglamentos.
- Ley de Economía Popular Y Solidaria.En el Registro Oficial No.- 444, del 10 de Mayo de 2011. Comisión de Régimen Económico Del Ecuador.
- Archivos de la COAC Empresa Eléctrica Riobamba.

FUENTES INTERNET.

- www.bce.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view%id
- www.bce.fin.gob.ec/resumen_ticke.php?tickervalue
- www.monografias.com
- www.inen.gob.ec

ANEXOS.

FOTO N°1 Mapa de Riobamba por Parroquias



Fuente: Inen.

Elaborado por: El Autor