



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO

**Previo a la obtención del título de
INGENIERO DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO ECUACHASKI, UBICADO EN LA
CIUDAD DE SUSCAL, PROVINCIA DEL CAÑAR DURANTE EL PERIODO
2013-2017**

Silverio Velásquez Angamarca

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo con el tema “Diseño de un Plan Estratégico para la Corporación de Desarrollo Social y Financiero ECUACHASKI, ubicado en la Ciudad de Suscal, Provincia del Cañar durante el periodo 2013-2017” ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizado su presentación, al Sr. Silverio Velásquez Angamarca.

Ing. Florípes del Rocío Samaniego Erazo.

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Rodrigo Eduardo García Barba.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

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

Silverio Velásquez Angamarca.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por sostenerme en su mano y darme la perseverancia que necesité durante estos años de estudio. Quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me acogió en sus aulas y por intermedio de sus docentes brindó todos los conocimientos que más tarde permitirán desarrollarme como profesional y ser útil para la sociedad.

A las autoridades y personal docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber impartido sus conocimientos, en especial a mi Directora de Tesis, la Ingeniera Rocío Samaniego y al Ing. Rodrigo García., quienes con gentileza y profesionalismo supieron guiarme en la realización de esta tesis.

A mi Madre que con su sacrificio, amor y paciencia, me brindo la confianza necesaria para culminar con éxito esta meta. A mis amigos y compañeros que contribuyeron en la realización de este sueño.

A la Corporación Financiera ECUACHASKI en la ciudad de Suscal, que me abrió sus puertas y depositó su confianza en mí para la elaboración del presente documento, y a todos los colaboradores que trabajan en esta institución, que me brindaron todas las facilidades necesarias para la selección de información y datos que hicieron posible que esta investigación sea realizada de una manera exitosa.

DEDICATORIA

A Dios

A mis Padres, María D. y Gregorio V.

A mis hermanos, José y Luis

A mis sobrinos, Josué y Carlos

Y a todos mis familiares

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoridad.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Introducción.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
1. Generalidades de la corporación de desarrollo social y financiero ecuachaski.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Caracterización de la corporación.....	1
1.3. Reseña histórica.....	2
1.4. Identificación de servicios y segmentos atendidos.....	4
1.5. Matriz de implicados de la corporación.....	5
CAPÍTULO II.....	7
2. Diagnóstico estratégico.....	7
2.1. Construcción de la misión.....	7
2.2. Análisis estratégico:.....	7
2.3. Análisis externo.....	8
2.3.1. Análisis globalización.....	8
2.3.1.1. Dimensión económica.....	8
2.3.1.2. Dimensión política.....	11
2.3.1.3. Dimensión social.....	11
2.3.1.4. Dimensión ambiental.....	12
2.3.1.5. Dimensión tecnología.....	12
2.3.2. Análisis macroentorno.....	15
2.3.2.1. Dimensión económica.....	15
2.3.2.1.1. Inflación.....	15
2.3.2.1.2. Producto interno bruto.....	17

2.3.2.1.3 Tasas de interés.....	19
2.3.2.1.4 Remesas.....	20
2.3.2.1.5 Riesgo país.....	22
2.3.2.2. Aspecto político – legales.....	23
2.3.2.2.1. Factor político.....	23
2.3.2.2.2. Factor legal.....	24
2.3.2.3. Aspectos socio – culturales.....	25
2.3.2.3.1. Desempleo.....	25
2.3.2.3.1.1. Estadísticas del desempleo.....	26
2.3.2.3.1.2. Educación.....	26
2.3.2.3.1.3. Eigración.....	28
2.3.2.4. Aspectos tecnológicos.....	29
2.3.2.5. Aspectos ambientales.....	30
2.3.3. Análisis microentorno.....	32
2.3.3.1. Sector.....	32
2.3.3.2. Clientes.....	32
2.3.3.2.1. Clasificación de cliente en el cantón suscal.....	33
2.3.3.2.1.1. Clientes potenciales.....	33
2.3.3.2.1.2. Clientes reales.....	36
2.3.3.2.1.3. Clientes cautivos.....	37
2.3.3.3. Proveedores.....	38
2.3.3.4. Competencia.....	40
2.3.3.4.1. Características de los servicios de la competencia.....	41
2.3.3.4.1.1. Identificación d los servicios.....	42
2.3.3.4.1.2. Costos de servicios de la competencia.....	42
2.3.3.4.1.3. Precios de servicios por la competencia.....	43
2.3.3.4.2. Comunicación de la competencia.....	43
2.3.3.4.2.1. Publicidad de la competencia.....	43
2.3.3.4.2.2. Promoción de la competencia.....	43
2.3.3.4.2.3. Atención al cliente de la competencia.....	43
2.3.3.4.2.4. Relaciones públicas.....	44

2.3.3.4.3. Productos sustitutos:	44
2.4. Análisis interno.....	46
2.4.1. Componente de servicio.....	47
2.4.1.1. Identificación de los servicios.....	49
2.4.1.2. Costo de los servicios.....	50
2.4.1.3. Precios de servicios.....	50
2.4.1.4. Comunicación en la corporación euachaski.....	50
2.4.1.4.1. Publicidad.....	50
2.4.1.4.2. Promoción.....	51
2.4.1.4.3. Atención al cliente.....	51
2.4.1.4.4. Servicio al cliente.....	51
2.4.1.4.5. Relaciones públicas.....	52
2.4.2. Componente de talento humano.....	52
2.4.3. Componente de organización.....	54
2.4.4. Componente financiero.....	62
2.4.5. Componente tecnología.....	65
2.4.6. Investigación + desarrollo + innovación.....	65
2.5. Análisis foda.....	66
2.5.1. Matrices.....	67
2.5.1.1. Matriz de impacto:	67
2.5.1.1.1. Matriz de aprovechabilidad.....	73
2.5.1.1.2. Matriz de vulnerabilidad.....	75
CAPÍTULO III.....	79
3. Propuesta estratégica.....	79
3.1. Definición del negocio.....	80
3.2. Matriz axiológica.....	80
3.2.1. Principios.....	80
3.2.2. Valores.....	81
3.3. Construcción de la visión.....	83
3.4. Construcción de la misión.....	84
3.5. Estrategias.....	84

3.5.1. Estrategias corporativas.....	84
3.5.2. Perspectivas.	85
3.6. Objetivos.....	87
3.6.1. Objetivos corporativos.	87
3.6.2. Objetivos estratégico.....	87
3.6.3. Mapa estratégico.....	90
CAPITULO IV.....	92
4. Identificación de programas y desarrollo de proyectos.....	92
4.1. Determinación de proyectos.....	92
4.2. Determinación del presupuesto referencial.....	111
4.3. Definición del cronograma de actividades para la ejecución de la planificación.	112
CAPITULO V.....	118
5. Conclusiones y recomendaciones.....	118
4.4. Conclusiones:	118
4.5. Recomendaciones.....	119
Resumen.....	120
Summary.....	121
Bibliografía.....	122
Anexos.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TITULO	Pág.
1.	Matriz de servicios y segmentos atendidos.....	5
2.	Matriz de implicados.....	5
3.	Oportunidades y amenazas de la globalización.....	13
4.	Variación anual de la inflación.....	16
5.	PIB nominal del ecuador.....	18
6.	Tasa de interés activa y pasiva.....	19
7.	Analfabetismo en el ecuador.....	27
8.	Oportunidades y amenazas del macroentorno.....	30
9.	Población del cantón suscal.....	33
10.	Ingresos por remesas de los migrantes entre el 2007 y segundo trimestre del 2010	37

11. Proveedores de la corporación.....	39
12. Entidades financieras de suscal.....	41
13. Matrices oportunidades y amenazas del microentorno.....	45
14. Infraestructura de la corporación.....	46
15. Constitución de la corporación matriz Suscal.....	46
16. Unidad de crédito y cobranzas.....	48
17. Componente de servicios.....	52
18. Nomina de persona que laboran en la corporación.....	53
19. Componente de talento humano.....	54
20. Componente de organización.....	62
21. Componente financiero.....	64
22. Componente tecnología.....	65
23. Investigación + desarrollo + innovación.....	66
24. Matriz externa.....	68
25. Matriz interna.....	71
26. Matriz FODA.....	78
27. Matriz axiológica de principios.....	80
28. Matriz axiológica de valore.....	82
29. Estrategias por perspectivas.....	86
30. Perspectivas, indicadores, metas e iniciativas.....	88
31. Determinación de proyectos.....	93
32. Proyecto No. 1 Plan de capacitación para los empleados.....	96
33. Proyecto No. 2 Elaborar manual de incentivos y sanciones.....	98
34. Proyecto No. 3 Reducir la cartera vencida.	99
35. Proyecto No. 4 Elaborar un plan de atención al cliente.	100
36. Proyecto No. 5 Elaborar un plan de servicio al cliente.	101
37. Proyecto No. 6 Diseñar un plan de productos financieros según la necesidad de los socios.....	102
38. Proyecto No. 7 Elaboración de manuales de procedimientos.	103
39. Proyecto No. 8 Implementar un plan de publicidad.....	104
40. Proyecto No. 9 Programa de diferenciación de tasas de interés.	105

41. Proyecto No. 10 Implementar un control de despacho de créditos.....	106
42. Proyecto No. 11 Plan de asistencia y capacitación técnica.	107
43. Proyecto No.12 Plan presupuestario anual.....	109
44. Proyecto No. 13 Determinar el grado de satisfacción de los socios.....	110
45. Presupuesto referencial.	111
46. Cronograma de actividades.....	113

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TITULO	Pág.
1.	Unidad de crédito y cobranzas.....	48
2.	Estrategia de la corporación ecuachaski.....	85
3.	Objetivo de la corporación ecuachaski.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TITULO	Pág.
1.	Población del cantón suscal por barrios y comunidad año 2011.....	34
2.	Población del cantón suscal, según área rural y urbana.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TITULO	Pág.
1.	Acuerdo ministerial de la corporación financiera Ecuachaski.....	124
2.	Remesas por país de procedencia, 2007-2011.....	128
3.	Variación anual de la inflación.....	128
4.	PIB nominal del ecuador.....	129
5.	Tasa de interés activo y pasivo.....	129
6.	Riesgo país ecuador y América latina.....	129
7.	Población económicamente activa (PEA) del ecuador.....	130
8.	Tasa de analfabetismo en el ecuador.....	130
9.	Estatuto de la corporación financiera ecuachaski.....	131
10.	Comportamiento de instituciones financieras en Suscal.....	133
11.	Población por sexo cantón Suscal 2011.....	133
12.	Población económicamente activa (PEA) de suscal.....	134
13.	Clientes reales de la corporación ecuachaski.....	136
14.	Internet con banda ancha en el ecuador.....	136

15. Instituciones financieras en Cantón Suscal.....	137
16. Políticas financieras de la corporación ecuachaski.....	137
17. Entrevista a la gerencia de la corporación Ecuachaski oficina matriz.....	139
18. Encuestas a los colaboradores de la corporación Ecuachaski.....	141
19. Balance general de la corporación Ecuachaski.....	148
20. Software AFICOOP que utiliza la corporación Ecuachaski.....	149

INTRODUCCIÓN

La Corporación ECUACHASKI es una institución de servicios financieros, su finalidad es realizar actividades inmersas en la labor Social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Préstamos, Ahorros, entre otros. La Planificación Estratégica le permitirá al nivel directivo de la Institución Financiera, considerar, identificar y analizar variables que encontrándose en el entorno de la misma serán descritas como económicas, socio-culturales, político-legales, tecnológicas y ambientales.

En el primer capítulo se determina los antecedentes de la institución financiera, en ella su reseña histórica, productos y segmentos atendidos y la identificación de implicados.

En el segundo capítulo para la correcta ejecución de una Planificación, la etapa del diagnóstico estratégico se convierte en la piedra angular; otorgando la información pertinente para la ejecución y desarrollo del proyecto, es por ello que va dirigido al diagnóstico estratégico, involucrando la construcción de la misión de la institución financiera, así como su análisis externo e interno y los diversos factores involucrados en ellos para luego identificar los factores claves tanto internos como externos.

En el Capítulo tres la Propuesta Estratégica está presente con la construcción de la visión, la definición de los objetivos generales y específicos, las estrategias generales y específicas y la determinación de políticas, valores y metas que se plasma en las cuatro perspectivas como es financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento , para cubrir todas la áreas de la organización y quedando definidas las actividades y tareas, se construye un Plan General, identificado en el capítulo cuatro, conjuntamente con la identificación de proyectos.

En el Capítulo Cinco las conclusiones y recomendaciones generalizan los problemas y muestran un detalle de las estrategias a aplicar, manteniendo el equilibrio requerido para la implementación de una planificación acorde a sus necesidades y capacidades de realización.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO ECUACHASKI

1.1. ANTECEDENTES.

Una corporación o sociedad corporativa es una persona jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal separada que tiene privilegios y obligaciones diferentes a la de sus miembros. Esta asociación formal, reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades, cuenta con sus propios privilegios y responsabilidades distintos a aquellos de sus miembros.

El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) registra desde 2008 a las comunidades, pueblos, nacionalidades, así como sus diferentes formas de organización, dentro de las cuales están las cajas solidarias, bancas comunales y CORPORACIONES DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA.

Por ello la Corporación ECUACHASKI se encuentra regulada por la Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”, Previo Acuerdo Ministerial 2447 autoriza el funcionamiento legal de la Corporación “ECUACHASKI” a partir de la fecha 09 de noviembre del 2011. De conformidad con el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio 169 de la OIT.

1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN

La Corporación ECUACHASKI es una institución de servicios, su finalidad es realizar actividades inmersas en la labor Social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Préstamos, Ahorros, entre otros.

Es de gran importancia e interés conocer como la Corporación “ECUACHASKI” llegó a constituirse como una Institución Financiera nueva en el mercado del Cantón Suscal y sus alrededores, a continuación se presenta las siguientes características:

RAZÓN SOCIAL: Corporación de Desarrollo Social y Financiero “ECUACHASKI”

SECTOR: Servicio Financieros.

REPRESENTANTE LEGAL: Lcda. Transito Múyansela

CAPITAL SOCIAL: 14.430,00 mil dólares

RUC: 0391013152001

ESTADO DEL CONTRIBUYENTE EN EL RUC: Activo

TIPO DE CONTRIBUYENTE: Persona Natural

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: Actividad de Intermediación Financiera.

TELÉFONO: 083787400

DIRECCIÓN: Av. Diego delgado, Junto a la Vía Panamericana

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: Provincia Cañar/ Cantón Suscal.

FECHA DE INAUGURACIÓN: Junio/2010

SLOGAN: Fomentando Juntos hacia el Desarrollo

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “ECUACHASKI” inicia sus actividades de intermediación financiera en junio del 2010, mediante varias gestiones fue considerada como persona jurídica el 09 de Noviembre del año 2011 previo un registro oficial por el CODENPE.

La oficina matriz está ubicada en el cantón Suscal, provincia de Cañar, República del Ecuador, sus inicios da lugar mediante una reunión con las personas interesadas para la conformación de la organización, previa la invitación de la compañera Tránsito Mayancela Zamora mentalizadora, hallándose reunidos veinte y un personas, con la finalidad de organizar y constituir una Corporación, el objetivo de su creación es realizar actividades inmersas en la labor social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Prestamos, Ahorros, entre otros. En el cantón y a la apertura de sus Oficinas Operativas dentro de la provincia y a nivel nacional.

La Corporación ECUACHASKI se encuentra bajo control y regulación de la Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”.

Siendo un documento esencial, el Estatuto fue discutido y aprobado en las asambleas generales los días domingo 22 de mayo, domingo 3 de julio, y domingo 21 de agosto del 2011. El mencionado estatuto como un requisito para la legalización de la Corporación, fue analizado y aprobado por la Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”.

Posteriormente para la constitución legal de la corporación acuden a la Secretaria Nacional Ejecutivo Del Consejo De Desarrollo De Las Nacionalidades Y Pueblos Indígenas Del Ecuador “CODENPE”, previo Acuerdo Ministerial 2447 autoriza el funcionamiento legal de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “ECUACHASKI” a partir de la fecha 09 de noviembre del 2011. De conformidad con el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio 169 de la OIT. (Ver anexo N. 1).

La Corporación “ECUACHASKI” Tendrá su domicilio en el cantón Suscal, provincia de Cañar, no obstante podrá realizar sus actividades sociales y financieras a través de la apertura de sus Oficinas Operativas a nivel Nacional, previa autorización del organismo de control pertinente.

Además Tendrá su tiempo de duración indefinida; pero podrá disolverse o liquidarse por resolución de la Asamblea General de los miembros, por disposiciones del presente Estatuto o Reglamento.

Por ser una Institución muy joven ha venido administrando de una forma empírica, es decir, sin ningún horizonte en la que pueda basarse para la toma de decisiones, de igual forma, no se ha establecido objetivos, metas, políticas, estrategias competitivas, por otra parte dispone de un estatuto y un reglamento interno pero no es aplicado en su totalidad.

En cuanto al personal en el área del Talento Humano es necesario mencionar que la gerente realiza muchas acciones, pero estas son verbalmente, es decir, no tiene un soporte técnico que permita identificar los trabajos realizados, además es visible que el personal que labora en los puestos de trabajo como información, asesor de crédito y cajera, no tiene mucha experiencia laboral, debido que poseen en nivel de instrucción académica secundaria, además se verificó que la capacitación del personal no es permanente, siendo una herramienta indispensable para el desarrollo de la Institución Financiera.

La Corporación ECUACHASKI hace uso de un Software cuyo nombre es “AFICOM” en la cual se registra todas las actividades financieras como; Préstamos, Inversiones, movimiento de cajas, e inclusive la contabilidad.

1.4. IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS

La Corporación ECUACHASKI es una institución de servicios, su finalidad es realizar actividades inmersas en la labor Social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Préstamos, Ahorros, entre otros.

Esta institución financiera presta servicios financieros, así como atiende a los siguientes segmentos:

TABLA No. 1
MATRIZ DE SERVICIOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS

LÍNEA DE SERVICIOS	SEGMENTOS ATENDIDOS
➤ Inversiones	Clase Media-Baja
➤ Créditos	Clase Media-Baja
➤ Ahorros	Clase Media-Baja

FUENTE: Corporación ECUACHASKI

REALIZADO POR: Silverio Velásquez A.

1.5. Matriz de Implicados de la Corporación

La Matriz de Implicados son personas naturales o jurídicas que se constituye como “Aliados” a la Corporación ECUACHASKI, que posibilitan en mejorar el desarrollo de la Institución, por otra parte los “Oponentes” que con su accionar disminuyen el desarrollo de la misma. Y para la presente investigación se ha verificado los siguientes Implicados con la Corporación:

TABLA No. 2
MATRIZ DE IMPLICADOS

IMPLICADOS	JUSTIFICACIÓN
ASAMBLEA NACIONAL	A.- Crea leyes de Economía Popular y Solidara a favor de las Instituciones Financieras.
GOBIERNO	A.- Restricción a la creación de nuevas Instituciones Financieras O.- Evaluación y regulación a las Instituciones Financieras.

CODENPE	A.- La Corporación ECUACHASKI se encuentra bajo el control y regulación del “CODENPE”
ACCIONISTAS	A.- Aportaciones en efectivo a la Corporación
PROVEEDORES/ ACREEDOR	A.-Proveen los servicios financieros, también conocido como inversionistas “captaciones”
CLIENTES EXTERNOS	A.-Adquieren nuestros Servicios Financieros O.-No cancelan los Préstamos a tiempo. O.- Cambian a otras Instituciones Financieras
CLIENTES INTERNOS	A.-Prestan sus servicios laborales.
COMPETENCIA	A.-Permite mejorar la calidad de los Servicios Financieros. O.-Copian los diseños y ofertan a menores tasas de interés.
PACIFICTEL	A.-Brinda los servicios telefónicos a la Institución.
EMPRESA ELECTRICA	A.-Brinda servicio de luz eléctrica. O.-Cortes imprevistos de luz
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE	A.-Brinda servicio de agua potable. O.-El servicio no es permanente.
IESS	A.-Brindan seguridad social a los trabajadores de la empresa.
SRI	A.- Recauda impuestos del IVA, Impuesto a la Renta.
EMPRESAS DE MANTENIMIENTO	A.-Brinda mantenimiento y reparación Informáticos.
MUNICIPIO	A.- Cobra impuestos prediales.

FUENTE: Corporación ECUACHASKI
REALIZADO POR: Silverio Velásquez A.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para que el Diagnóstico Estratégico de la Institución Financiera sea efectivo se necesita recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al mismo, a los procesos, a la estructura, a las finanzas, a la forma de cómo se comunica con los clientes, así como, identificar aquellas variables que estando fuera de la institución causan impacto en ella.

Realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, se conoce sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como soporte para utilizar los medios y vías adecuadas para seleccionar la estrategia adecuada y presentar propuestas de solución.

2.1. CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN

La Misión se constituye en el objetivo principal de la institución financiera; para “ECUACHASKI”, el objetivo principal se determinó con la participación del nivel directivo de la misma.

SOMOS UNA INSTITUCIÓN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, CON VISIÓN SOCIAL, QUE INTEGRA TALENTO HUMANO CALIFICADO, AMANTES A SU TRABAJO, HONESTO Y COMPROMETIDO QUE ATIENDE A SUS CLIENTES EN LA ZONA RURAL Y URBANA DEL CANTÓN SUSCAL, DE FORMA PERSONALIZADA CON TECNOLOGÍA APROPIADA.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

El análisis estratégico, permite a la institución financiera identificar y analizar en qué posición se encuentra en el mercado y si sus actividades son realizadas considerando el

comportamiento en base a un análisis externo: globalización, macroentorno, microentorno y por último el análisis interno¹.

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se refiere a la identificación de factores exógenos que condicionan el desempeño de la organización, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Se analizara varios aspectos relacionados a la Corporación ECUACHASKI como son: la evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio: los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda; el desarrollo tecnológico y los avances científicos que la corporación debería conocer y analizar para identificar: el riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía); aspectos políticos y legales, etc., la investigación presenta información recogida y priorizada y que de una u otra manera impactan en el comportamiento y desarrollo de la institución.

2.3.1. ANÁLISIS GLOBALIZACIÓN

A grandes rasgos, podría decirse que la globalización consiste en integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial. Por eso, el fenómeno es defendido desde teorías económicas como el neoliberalismo y por entidades como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial².

2.3.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

La globalización económica consiste en la creación de un mercado mundial en el que se suprimen todas las barreras arancelarias para permitir la libre circulación de los capitales: financiero, comercial y productivo. El capital financiero, es el dinero, los préstamos y

¹ Ing. Rocío Samaniego Erazo Texto básico de Planificación Estratégica, pagina 34.

² www.bancomundial.org.

créditos internacionales y la inversión extranjera. Su característica es que no ocupa un lugar determinado y que gracias a la tecnología puede trasladarse de un lugar a otro con rapidez.

El capital productivo, lo constituyen el dinero invertido en materias primas, bienes de capital (maquinaria, herramientas, edificios, terrenos, vehículos, etc.) y la mano de obra, el capital comercial, son los bienes y servicios que finalmente se compran y se venden en el mercado internacional, los principales agentes o impulsores de la globalización son los bancos y las empresas multinacionales.

Las Empresas Multinacionales.- son empresas muy grandes que operan en muchos países del mundo a través de sus filiales. Son como un “pulpo” que hace llegar sus tentáculos a varios países del mundo. Las empresas multinacionales tienen su sede en los países desarrollados, son muy poderosas y controlan prácticamente el mercado de los principales rubros de exportación. Las empresas multinacionales aprovechan la mano de obra barata de los países en vías de desarrollo y de acuerdo a esto se trasladan hacia estos países.

Los Bancos Multinacionales.- Son el apoyo financiero de las empresas multinacionales, solo que aquí se trata de hacer crecer el capital financiero a través de las inversiones en los diferentes países. Estas inversiones se realizan en las bolsas de valores de todo el mundo, principalmente en Nueva York, Londres, Tokio, París, Frankfurt, Ámsterdam, Singapur, Hong Kong, etc. Los bancos multinacionales actúan unidos en grandes consorcios financieros y algunos abarcan bancos de muchos lugares. Por ejemplo. El consorcio financiero ORION, comprende los siguientes bancos: Westminster Bank (Gran Bretaña), Westdeutsche Landesbank (Alemania), Crédito Italiano (Italia), Banco de Santander (España), Chase Manhattan Bank (USA), Mitsubishi's Bank (Japón) y Royal Bank (Canadá).

“La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, pero a un ritmo desigual debido a los problemas fiscales que enfrentan los países, la persistencia de burbujas de precios de determinados activos y la reforma del sistema financiero y las secuelas que puede provocar la recuperación de una región en desmedro de los países que

se mostraron dinámicos en los últimos años. La mira está centrada en las medidas para apuntalar el crecimiento económico y fortalecer las perspectivas del empleo, dos elementos clave para todas nuestras economías.

Acorde con previsiones de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial crecería este año del 2012 a un 4.2%. Sin embargo, en esta proyección no estaban contemplados los efectos por la situación fiscal de Grecia, España, Irlanda y Portugal y la posibilidad de que estos países incumplan el servicio de sus abultadas deudas públicas.

Las acciones han girado en torno al fortalecimiento de la transparencia (gobierno corporativo en las empresas financieras), la aprobación de normas de capitalización y liquidez (puesta en marcha escalonada de normas de capitalización para que los bancos puedan afrontar futuras desaceleraciones) y el cobro de una contribución a las instituciones financieras para compensar a los Estados por los esfuerzos realizados para reparar los problemas del sistema que estallaron por su incursión en segmentos de negocios altamente riesgosos.

Con esto se buscaría además proteger a los contribuyentes, reducir los riesgos provenientes del sistema financiero y proteger los flujos de créditos. Para los reguladores mundiales, está claro que hay que intensificar las acciones para que las entidades financieras reconsideren sus modelos de negocio, obtengan más capitales, eliminen riesgos de sus portafolios y estabilicen sus fuentes de financiamiento.

La recuperación crediticia será lenta en la medida que no se registre igualmente una recuperación de la demanda. Si no se concretan estos pasos se dificulta el levantamiento de las medidas adoptadas por los gobiernos para sostener al sistema financiero, pese a los altos costos fiscales que representan³”

³informe de gestión superintendencia de bancos 2011

2.3.1.2. DIMENSIÓN POLÍTICA

La globalización política es el proceso que permite desarrollar instituciones y mecanismos a escala planetaria para tratar los temas que afectan a todos los habitantes de la Tierra. Para enfrentarse a problemas globales, como el cambio climático o el agotamiento de los recursos naturales, es necesario que los países actúen conjuntamente.

Algunas organizaciones internacionales como la ONU trabajan por todo el mundo para ocuparse de asuntos que nos afectan globalmente. La ONU (Organización de las Naciones Unidas) reúne a todos los países del mundo para defender la paz y promover el desarrollo de la Humanidad y la ONG (Organización No Gubernamental) es una asociación independiente del gobierno formada por personas que se han asociado para lograr un cierto objetivo⁴.

2.3.1.3. DIMENSIÓN SOCIAL

Se define como la defensa de la igualdad y la justicia para todos los seres humanos y todas las sociedades. Un mundo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los seres humanos serían considerados iguales, independientemente de sus creencias religiosas y culturales. Esta sociedad sería respetuosa con estas diferencias y su principal fin sería crear una sociedad mejor para todos, para todos sin excepción.

Inmigración.- La migración de los ecuatorianos al exterior se debe a la falta de oportunidades de empleo en el país. Aunque las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado un gran capital que aumenta el saldo en la balanza de pagos⁵, los datos oficiales proporcionados por el BCE (Banco Central del Ecuador) y otras entidades relacionadas con el tema de las remesas de los países de procedencia, demuestran lo siguiente que a fines del año 2011, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 44.2%, 37.7% y 7.5% respectivamente; mientras que el 10.6% restante

⁴ www.globalizacion+politica/quincena9_contenidos_3d.htm

⁵ www.migracion_ecuador_en_cifras_2012.pdf

correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, entre otros (ver anexos N. 2).

2.3.1.4.DIMENSIÓN AMBIENTAL

Mediante la globalización, se eliminan las barreras comerciales entre los distintos países, y esto desencadena la aparición de un mercado internacional a escala global, lo que ha provocado un aumento en el consumo de recursos energéticos como consecuencia del transporte entre los distintos países, ya sea de materias primas o de productos manufacturados. Este aumento en el consumo de recursos energéticos, principalmente combustibles fósiles, incrementa la emisión de sustancias contaminantes, principales responsables del cambio climático y del calentamiento global del planeta.

Otro efecto colateral de la globalización sobre el medio ambiente es el que “obliga” a los países más pobres a aumentar la explotación de sus recursos, como pueden ser bosques o recursos pesqueros, para satisfacer la demanda impuesta por el creciente número de consumidores o por la necesidad de generar dinero para poder pagar las deudas externas contraídas con los países ricos. Los países más pobres encuentran en la sobreexplotación de sus recursos una manera de poder solventar sus deudas, un dato curioso es que los llamados países pobres son en realidad los que poseen las riquezas en cuanto a recursos, pero son las empresas de los países ricos las que los explotan y las que realmente obtienen el beneficio⁶.

2.3.1.5. DIMENSIÓN TECNOLOGÍA

Hemos empezado a vivir en el siglo del dominio de la inteligencia artificial y las telecomunicaciones; esto surge como un proyecto de vida⁷, La tecnología y ciencia facilitan extender, apresurar y fortalecer la Globalización, fundamentalmente en sus aspectos culturales y económicos.

⁶<http://www.monografias.com/trabajos25/educacion-ambiental/educacionambiental.shtml>.

⁷ <http://www.globalizacion%20tecnologica/globalizacion-economica.shtml>

Estamos obligados, si lo queremos o no, aceptar la cultura tecnológica que nos establece el mundo desarrollado; para poder funcionar en el diario vivir en la sociedad. Las sociedades modernas están cuestionadas por la idea de la globalización o mundialización, para seguir paralelo a los cambios que se daban en todas las áreas, fue necesario el desarrollo de la tecnología e informática, que surgieron casi automáticamente para propagar y difundir estos acontecimientos, aparecieron nuevas profesiones como programador de Webs, técnicos en control de datos, investigador de mercados on-line, diseñador de videos on-line, director de negocios on-line, ejecutivo de cuentas on-line, administrados de sistemas Web, la penetración intensiva de los medios de comunicación ha apoyado a una mayor unificación de las naciones dentro del complejo tejido del sistema mundial de interconexiones políticas, económicas y culturales.

So objetivo es poner en práctica, la supuesta libertad de expresión, de opiniones, ideas, escritos y pensamientos; pero en la actualidad los medios están siendo limitados, pues a algunas potencias no les favorece la libertad de prensa y han impuesto restricciones. El Internet, Web, telefonía, celulares, vía satelital, televisión, radio, etc. son medios de comunicación que hacen de este mundo sin barreras los países más apartados están cerca y realmente no hay límites al pensamiento y descubrimiento.

TABLA No. 3
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN

DIMENSION ECONOMICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, que de una forma indirecta afecta.	La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.
DIMENSION POLITICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de organizaciones internacionales para tratar los temas que afectan a todos los habitantes de la Tierra y de alguna forma para enfrentarse a	

problemas globales.	
DIMENSION SOCIO-CULTURAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se considera una oportunidad ya que un mundo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los seres humanos serían considerados equitativos, independientemente de sus creencias.	De acuerdo a la Inmigraciones en los últimos cinco años paulatinamente se ha ido disminuyendo, dando lugar a que también se disminuía las remesas a nuestro país.
DIMENSION AMBIENTAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Cambio climático disminuye la capacidad de ahorro de la población.
DIMENSION TECNOLOGICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se considera como una oportunidad la globalización tecnológica porque los países del primer mundo emiten su tecnología como son: El Internet, Web, telefonía, celulares, vía satelital etc. Para que la institución financiera aproveche de la mejor manera, realmente no hay límites al pensamiento y descubrimiento	

FUENTE: Corporación ECUACHASKI

REALIZADO POR: Silverio Velásquez A.

OPORTUNIDADES

- La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, que de una forma directa o indirecta afecta a la institución.
- Aun que la oportunidad es mínima para la institución, existe organizaciones internacionales para tratar los temas que afectan a todos los habitantes de la Tierra y de alguna forma para enfrentarse a problemas globales.

- Se considera una oportunidad ya que un mundo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los seres humanos serían considerados iguales, independientemente de sus creencias religiosas y culturales.
- Se considera como una oportunidad la globalización tecnológica porque los países del primer mundo emiten su tecnología como son: El Internet, Web, telefonía, celulares, vía satelital etc. Para que la institución financiera aproveche de la mejor manera, realmente no hay límites al pensamiento y descubrimiento

AMENAZAS

- La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.
- La inmigraciones ha ido disminuyendo, dando lugar a que también se disminuía las remesas.
- Cambio climático disminuye la capacidad de ahorro de la población.

2.3.2. ANÁLISIS MACROENTONRO

Consiste en fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político - legales y socioculturales que afectan a sus ventas y utilidades.

2.3.2.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Son factores externos en los que se analiza aspectos de la economía que pueden afectar a la institución, además se explican las tendencias de las variables que sirven de soporte para generar una visión de la empresa en relación a la economía del país en la que se desarrolla.

2.3.2.1.1 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,⁸ es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado. En nuestro país se ha podido observar que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios, sin que se le pueda atribuir una causa bien definida, según datos del INEC correspondiente al año 2011 el valor de la canasta familiar básica en este año se ubicó en 586,18 dólares, y con un ingreso familiar promedio de 426,42 dólares, se evidencia una restricción de 426,42 dólares, es decir, 72,75% de la canasta se cubre con el ingreso familiar. Cabe destacar que el Gobierno Central decretó 192 dólares el salario mínimo desde enero del presente año⁹, en la siguiente tabla se puede ver la inflación de años anteriores:

TABLA No. 4
VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

Años	Inflación
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	4,84%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

Ecuador registró una inflación anual de 2,87 por ciento en el 2006 frente al aumento del 3,32 por ciento reportado en el 2007, la expansión de la economía mundial mantuvo un

⁸www.cedatos.com.ec

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

crecimiento positivo durante 2006, en el 2008 fue un mal año para el bolsillo de los consumidores de la mayor parte de la región, Ecuador mantuvo su inflación en un solo dígito, 8,83 comparando con la de otros países, los precios de los alimentos y de los derivados del petróleo fueron los que más influyeron en el alza del coste de vida en 2008, Ecuador alcanzó una tasa del 4,31% al término de 2009, es decir menos de la mitad del promedio registrado en 2008 cuando llegó al 8,83%, el 2009 fue un año de recesión mundial lo que provocó la reducción de los precios, principalmente de los alimentos; esto, sin duda, permitió que los precios en el Ecuador también tiendan a la baja, en el año 2010 bajo a un mas llegando una inflación al 3,33%, según la grafica emitido por el Banco Central del Ecuador, Por consiguiente en el año 2011 la inflación del 4,84%, y por ultimo teniendo en la actualidad una inflación de 5,00%. (Ver anexo N. 3)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

En función de los cuadros anteriores de la Inflación podemos considerar como una amenaza para la Corporación ECUACHASKI, por cuanto los precios de los productos tienden a aumentar mientras el poder adquisitivo del dinero disminuye y esto a su vez afecta directamente en la capacidad de pago y en el análisis realizado por los oficiales de crédito.

2.3.2.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Se define el Producto Interno Bruto (PIB) como 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 finales¹⁰.

El Producto Interno Bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país y contribuye a incluir las

¹⁰ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=743>

partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. En consecuencia el PIB comprende todos los flujos de ingreso generados dentro del país.

TABLA No. 5
PIB NOMINAL DEL ECUADOR

Años	En Millones de dólares
2006	41.705
2007	45.504
2008	52.572
2009	51.385
2010	56.998
2011	65.145

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

De acuerdo a la grafica emitido por el Banco Central del Ecuador el PIB nominal en el año 2006 tenía un valor de 41.705 millones de dólares, luego en el año 2007 ascendió a 45.504 millones de dólares, posteriormente en el año 2008 se incremento a 52.572 millones de dólares, por consiguiente en el año 2009 se disminuyo a 51.385 millones de dólares con la comparación del año anterior, ya en el año 2010 se pudo constatar un valor de 56.998 millones de dólares, en el año 2011 tenias un valor de 65.945 millones de dólares, y por ultimo en el año 2012 según las proyecciones asciende a un valor de 71.625 millones de dólares (ver anexo N. 4)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Con el aumento de producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.

2.3.2.1.3 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.¹¹

Las tasas de interés se consideran como el rendimiento producido, por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción y de inversión de capital. En el sector financiero las tasas de interés representan el precio del producto que la entidad financiera oferta al cliente ya sea tasas activas en captaciones o tasas pasivas en colocaciones, en cuanto se respecta a la tasa de interés activa, en el Ecuador hasta la fecha actual es de 8,17% y la tasa de interés pasiva es del 4,53 según batos emitidos agosto del 2012.

TABLA No. 6
TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

AÑOS	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
2006	9,86%	4,87%
2007	10,72%	5,64%
2008	9,14%	6,41%
2009	9,19%	3,52%
2010	8,68%	4,28%
2011	8,37%	4,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

¹¹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

De acuerdo a la grafica emitido por el banco central del ecuador de los últimos seis años las tasas de interés activa y pasiva se detalla a continuación, la tasa activa en el año 2006 fue la siguiente 9,86% y la tasa pasiva fue de 4,87%.

El siguiente año es decir en el año 2007 la tasa activa fue el 10,72% y en el mismo año la tasa pasiva fue de 5,64%, por consiguiente en el siguiente la tasa activa en el año 2008 fue el 9,14% y en el mismo año la tasa pasiva fue de 6,41%, ya en el año 2009 la tasa activa fue la siguiente 9,19% y en el mismo año la tasa pasiva fue de 3,52% posteriormente la tasa activa en el año 2010 fue 8,68% y en el mismo año la tasa pasiva fue de 4,28%, luego ya en el año 2011 la tasa activa fue la siguiente 8,37% y en el mismo año la tasa pasiva fue de 4,58% y por ultimo según los gatos del banco central del ecuador con la fecha Agosto-2012 la tasa activa es 8,17% y en este mismo año la tasa pasiva es de 4,53%. (Ver anexo N.5)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Las regulaciones del Banco Central sobre las tasas de interés activas y pasivas y la eliminación de varios costos financieros han hecho de este factor una amenaza para las entidades financieras, como es ECUACHASKI ya que no permite establecer sus propios costos y tasas de interés y de una u otra manera limita su rentabilidad.

2.3.2.1.4 REMESAS

La principal razón de la migración de los ecuatorianos al exterior se debe a la falta de oportunidades de empleo en el país. Aunque las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado un gran capital que aumenta el saldo en la balanza de pagos, convirtiéndose en el segundo rubro más importante después del petróleo¹².

Los datos oficiales proporcionados por el BCE (Banco Central del Ecuador) y otras entidades relacionadas con el tema de las remesas. Las provincias que mayor participación

¹²7586.6721.migracion_ecuador_en_cifras_2008.pdf

tiene en cuanto a las remesas de emigrantes es Azuay con el 45,6 %. Manabí alcanza el 5, 4%, Loja el 4,4 %, Cañar el 3,7 %, y el resto del país el 40,9 %, de acuerdo a las remesas de los países de procedencia se puede observar en la grafico emitido por el Banco Central de Ecuador demuestre lo siguiente que a fines del año 2011, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 44.2%, 37.7% y 7.5% respectivamente; mientras que el 10.6% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, entre otros. Y ya Para el primer trimestre de 2012, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 46.5%, 34.6% y 7.8% respectivamente; mientras que el 1.2% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Colombia, Inglaterra, Chile, Perú, Alemania, en la grafica se puede visualizar las remesas por países de procedencia por años es decir que en el año 2007 como suma total de las remesas se obtuvo 3.335,4 millones de dólares, en el año 2008 sumando el total de las remesas de diferentes países se obtuvo 3082,6 millones de dólares, por consiguiente en el año 2009 como suma total de las remesas se obtuvo 2735,5 millones de dólares, ya en el siguiente año es decir en el año 2010 producto de las remesas se obtuvo 2591,5 millones de dólares, y por ultimo en el año 2011 como suma total de las remesas se obtuvo 2672,4 millones de dólares. (Ver anexo N. 2)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado al desarrollo del país, especialmente en las provincias del austro como es Azuay y Cañar, la Corporación Financiera por estar en una de estas provincias puede captar plazos fijos con facilidad y otorgar créditos.

AMENAZA

- Este factor representa una amenaza de impacto alto ya que con el alza de tarifas en los envíos hace que el capital de los migrantes permanezca en el estado donde ellos residan y reducen considerablemente el giro de remesas.

2.3.2.1.5 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-JPmorgan 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 Unidos¹³, al mes de Abril del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 812 puntos; Incrementándose en 11 puntos con respecto al mes anterior; Al contrastar con el Promedio de América Latina, que para Junio del 2012 fue de 489, se observa que Nuestro índice se encuentra por encima de este en 399 puntos (Ver anexo N. 7).

El Ecuador ha pasado por un periodo político muy inestable, dentro del cual han existido muchos problemas de dirección que han llevado a la destitución de muchos presidentes. El Economista Rafael Correa, es el actual Presidente Constitucional del Ecuador; presenta un modelo de gobierno muy diferente a sus antecesores, por lo que la mayoría de los ciudadanos tiene las esperanzas fijadas en el Ecuador es el país con mayor riesgo de la región. De acuerdo a las calificadoras internacionales, los problemas políticos principalmente económicos y sociales nos ubican en los últimos lugares de confiabilidad, a partir de la declaratoria de la moratoria de la deuda externa, expresada en bonos Brady y posteriormente la caída del ex presidente, Jamil Mahuad, el riesgo-país creció alarmantemente, la medición del riesgo-país es compleja y depende de las metodologías utilizadas para el efecto, pero todas concluyen en el grado de confiabilidad ante la comunidad internacional.

¹³<http://www.bce.fin.ec/index.php>

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- En conclusión es una amenaza porque cuando existe un incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro a la Institución Financiera.

2.3.2.2. ASPECTO POLÍTICO – LEGALES

2.3.2.2.1. FACTOR POLÍTICO

La Corporación Financiera ECUACHASKI como la gran mayoría de instituciones financieras ha sentido el impacto de las nuevas reformas económicas implementadas por el gobierno actual del presidente Rafael Correa, principalmente en lo que respecta a la eliminación de las comisiones en varios productos y el control a las tasas de interés en los créditos. La perspectiva de la mayoría de los ecuatorianos sobre la situación política es negativa, la apreciación positiva ha disminuido de manera preocupante. De acuerdo a las nuevas políticas adoptadas por el Gobierno y a la inestabilidad financiera que últimamente se ha presentado en nuestro país, en gran parte causada por la crisis financiera mundial del 2009, la gran mayoría de instituciones financieras se han visto en la necesidad de limitar de diferentes maneras sus operaciones de crédito para de esta forma evitar poner en riesgo el dinero de sus inversionistas, socios o clientes.

Consecuencia de esto la economía nacional se ha visto perturbada debido en unos casos a la paralización de los créditos y en otros a la dificultad o restricciones que han impuesto las entidades financieras con el objetivo de minimizar el riesgo, afectando en gran parte al sector productivo de micro empresarios limitándoles a continuar con sus actividades comerciales por falta de inyección de capital, que antes se lo facilitaba el sistema financiero, dentro de los puntos positivos tenemos que el "Ecuador ha ratificado su compromiso político de aplicar una estrategia integral para enfrentar cualquier tipo de incursión ilegal vinculada al lavado de activos y al terrorismo, por lo que se encuentra ampliando el radio de acción de los organismos de control y fortaleciendo la normativa vigente para mitigar las secuelas del lavado de activos y el terrorismo en sectores económicos clave, como el financiero, societario, inmobiliario, bursátil y de seguros entre

otros, entre los avances registrados en los últimos meses en esta lucha se encuentra la presentación a la Asamblea Nacional del proyecto de reformas a la Ley de Lavado de Activos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Para la Corporación Financiera en una amenaza, la inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país.

2.3.2.2.2. FACTOR LEGAL

El sector financiero es altamente regulado y las últimas disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos se dirigen a fortalecer el control sobre el sistema financiero nacional y son relacionadas con los ámbitos de activos de riesgo, patrimonio técnico, riesgos de Basilea 1 y 2, fondo de liquidez, encaje y lavado de activos. Las entidades que conforman el sistema financiero pueden clasificarse en dos grupos: las del sistema financiero formal, controladas por la Superintendencia de Bancos y las del sistema financiero informal entre las cuales está la Corporación de Desarrollo Social y Financiera ECUACHASKI, Las entidades del sistema financiero formal incluyen:

Entidades del sector público como el Banco Central, Banco de Fomento (BNF), Banco de Desarrollo (BEDE), Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Corporación Financiera Nacional (CFN). Entidades del sector privado como las entidades financieras (bancos, sociedades financieras, intermediarias financieras, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito) e instituciones de servicios financieros (almacenes de depósito, administradoras de tarjetas de crédito, corporaciones de garantía y retro garantía y compañías de titularización) las entidades del sistema financiero informal, no controladas por la Superintendencia, incluyen:

- Cooperativas de ahorro y crédito, controladas por el Ministerio de Bienestar Social.
- Corporaciones de Desarrollo Social y Financiera, Cajas Solidarias, Bancos comunales, controladas por el Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”¹⁴
- Cooperativas de ahorro y crédito sin personería jurídica.
- ONG con programas de crédito.
- Organizaciones populares, con servicios de ahorro y crédito para sus socios.
- Prestamistas privados.

AMENAZA

- En conclusión es una amenaza porque la CORPORACIÓN ECUACHASKI esta, controladas por el Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE” el mismo que no brinda un apoyo adecuado, y en la actualidad el gobierno a través de sus decretos menciona que todas las instituciones financieras pasaran a la superintendencia de bancos y seguro.

2.3.2.3. ASPECTOS SOCIO – CULTURALES

Uno de los factores sociales que influye mucho en el país y por ende a las organizaciones es el desempleo:

2.3.2.3.1. DESEMPLEO

El desempleo es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de trabajar no han podido conseguir un empleo. Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.¹⁵

¹⁴ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero Popular y Solidario

¹⁵Guía Básica de Términos Económicos. Frederik Ebert Stiftung, primera edición

2.3.2.3.1.1. ESTADÍSTICAS DEL DESEMPLEO

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec), el desempleo en el país se ubicó en 5,19 por ciento en Junio del 2012, Correa dio a conocer que el ministerio de Trabajo y Empleo promoverá el trabajo decente con remuneraciones justas y dignas. Además de capacitaciones laborales intensivas a través del Consejo Nacional de Capacitación, (Secap) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Capacitación y Formación Profesional¹⁶. Igualmente se eliminó la intermediación y tercerización laboral y otras formas precarias de trabajo mediante la presentación de la propuesta técnica de derogatoria a la Asamblea Nacional Constituyente, en cuanto a este cuadro del banco central del Ecuador en junio de 2012 los ocupados plenos representaron la mayor parte de la Población Económicamente Activo con el 49.9%, registrando el nivel más alto de ocupación plena desde junio de 2008, mientras que la tasa de subocupación disminuyó 3.7 puntos porcentuales respecto de junio de 2011 (46.7%) para situarse en 43.0%. De igual manera, la tasa de desocupación total disminuyó durante el período mencionado ubicándose en 5.2%.¹⁷ (Anexo N.7)

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

- Mayor Empleo promoverá el trabajo decente con remuneraciones justas y dignas, ya que disminuiría el nivel de desempleo y se incentivará el ahorro de aquellas personas que se encontraban desempleadas, dando lugar a que exista mayor ahorro en la Corporación Financiera.

2.3.2.3.1.2. EDUCACIÓN

Al analizar este factor se puede identificar los elementos que favorecen o perjudican el comportamiento del entorno con respecto a la población.

¹⁶ <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/32978>

¹⁷ www.ecuadorencifras.com

TABLA No. 7
ANALFABETISMO EN EL ECUADOR

Provincias	%
Azuay	8%
Bolívar	13%
Cañar	12%
Carchi	8%
Cotopaxi	13%
Chimborazo	13%
El oro	5%
Esmeraldas	12%
Guayas	6%
Imbabura	11%
Loja	7%
Los Ríos	10%
Manabí	10%
Morona Santiago	8%
Napo	9%
Pastaza	8%
Pichincha	5%
Tungurahua	9%
Galápagos	3%
Santo Domingo	8%
Santa Elena	7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

REALIZADO POR: Silverio Velásquez A.

Los altos índices de analfabetismo que tiene Cañar de acuerdo a la tabla que se puede observar a continuación es del 12% de la población, entre el sector urbano y rural¹⁸, a continuación se puede verificar en la gráfica (anexo N. 8)

¹⁸Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El índice de analfabetismo constituye una amenaza porque una gran parte de la población no tiene una idea de emprender y con ello no acceden inversiones a créditos otorgados por la Institución Financiera.

2.3.2.3.1.3. MIGRACIÓN

Hasta la presente fecha, se estima que más 3.500.000 ecuatorianos salieron del país, ahuyentados por las crisis: económicas, social, política y de valores. Estos compatriotas representan más cerca del 30 % del total de la población ecuatoriana.

De estos 7 de cada 10 emigrantes ecuatorianos que envían remesas, uno mantiene sus ahorros en el país de acogida, lo que significa que cerca de dos millones ochocientos mil ecuatorianos trabajan en el extranjero. Por lo tanto: la migración es la primera fuente de empleo del Ecuador, gran parte del desarrollo económico del Ecuador gira alrededor de la migración y del trabajo de los ecuatorianos en el exterior. Preguntémonos: qué haría el Ecuador con 2.800 millones de dólares anuales menos Y con 2.800.000 de desempleados más, de otra parte, las políticas migratorias de los países receptores, en algunos casos son más restrictivas y criminalizantes, lo cual expone a cientos de miles de ecuatorianos a la vulneración de sus inalienables derechos humanos, económicos, sociales.

Consideramos que no hay un conocimiento real del hecho migratorio, de parte del Estado y sociedad ecuatorianos, frente a todo lo anterior y al fracaso total de las limitadas acciones del Gobierno del Presidente Correa, resulta urgente e impostergable el construir una verdadera Política de Estado que fortalezca las instituciones públicas y se enmarque dentro de una estrategia nacional de desarrollo.¹⁹

¹⁹ <http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?id=591>

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

- Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción “vivienda”.

2.3.2.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

El factor tecnológico dentro del sistema financiero en una gran ventaja al momento de buscar acceder a nuevos mercados o segmentos, la comodidad que representa la tecnología en el mundo actual, hace que todas las empresas y en este caso las entidades financieras se vean en la necesidad de buscar nueva tecnología que le permita brindar un mejor servicio y que le genere una ventaja competitiva con relación a su competencia²⁰.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades por lo cual la Corporación debe estar atenta a los adelantos tecnológicos para poder competir a la par de la competencia, el uso de la tecnología como el Internet y los programas informáticos, así como el software AFICON en la cual se registran todas las actividades o transacciones financieras, constituye para la institución financiera una oportunidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

La Institución Financiera deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de colocación cada vez mayor.

²⁰ <http://www.optimisme.net/index.php?mod=articles&fid=11>

2.3.2.5. ASPECTOS AMBIENTALES

La provincia del Cañar al encontrarse dentro del Callejón Interandino, su demografía es muy irregular con pendientes que en muchas de las ocasiones provocan deslaves, derrumbes, inundaciones, dejando incomunicados a cada uno de los Cantones, esto dificulta el cumplimiento normal de las actividades económicas así como también la precipitación fluvial, así como los extensos veranos se han constituido factores decisivos en la toma de decisiones en la prevención en una serie de enfermedades que afectan primordialmente a los niños.

TABLA No. 8
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO:

DIMENSION ECONOMICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Con relación al PIB el incremento de la producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.	La Inflación por cuanto los precios de los productos tienden a aumentar mientras el poder adquisitivo del dinero disminuye y esto a su vez afecta directamente en la capacidad de pago y en el análisis realizado por los oficiales de crédito.
Las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado al desarrollo del país, especialmente en las provincias del austro como es Azuay y Cañar, la Corporación Financiera por estar en una de estas provincias puede captar plazos fijos con facilidad.	Las regulaciones del Banco Central sobre las tasas de interés activas y pasivas y la eliminación de varios costos financieros han hecho de este factor una AMENAZA ya que no permite establecer sus propios costos y tasas de interés y de una u otra manera limita su rentabilidad.
	El riesgo país es una amenaza porque cuando existe un incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro a la Institución Financiera.
DIMENSION POLITICA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que ofrezcan fuentes de empleo.

	La corporación esta controladas por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE” el mismo que no brinda un apoyo adecuado, y en la actualidad el gobierno a través de sus decretos menciona que todas las instituciones financieras pasaran a la superintendencia de bancos y seguro
ASPECTOS SOCIO – CULTURALES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor Empleo promoverá el trabajo decente con remuneraciones justas y dignas, ya que disminuiría el nivel de desempleo y se incentivará el ahorro de aquellas personas que se encontraban desempleadas, dando lugar a que exista mayor ahorro en la Corporación Financiera.	El índice de analfabetismo constituye una amenaza porque una gran parte de la población no tiene una idea de emprender y con ello no acceden inversiones a creditos otorgados por la Institución Financiera.
Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción “vivienda”.	
ASPECTOS TECNOLOGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La Institución Financiera deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de colocación cada vez mayor.	

FUENTE: Corporación ECUACHASKI

REALIZADO POR: Silverio Velásquez A.

2.3.3. ANÁLISIS MICROENTORNO

El Microambiente o Microentorno, identifica los factores externos que impactan directamente en el desarrollo de la Cooperativa y analizan las siguientes variables: clientes, proveedores, competencia y mercado. Para la identificación y análisis de los factores, se aplicaron entrevistas y encuestas tanto a actores internos como externos.

2.3.3.1. SECTOR

La Corporación ECUACHASKI es una institución de servicios, su finalidad es realizar actividades inmersas en la labor Social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Préstamos, Ahorros, entre otros. (Anexo N. 9).

En la siguiente tabla se aprecia el comportamiento de las instituciones financieras en el Cantón Suscal durante los últimos cinco años. Para verificar el comportamiento de instituciones financieras en la ciudad de Suscal, se realizó entrevistas para conocer las fechas de inauguración de las diferentes cooperativas y corporaciones asentadas en este cantón, a continuación de la tabla número 9 se desprende lo siguiente; la cooperativa JARDIN AZUAYO se inauguró en marzo del 2007, la cooperativa CAÑAR LTDA se inauguró en noviembre del 2009, la cooperativa SUMAY YARI se inauguró en abril del 2010, la corporación ECUACHASKI se inauguró en octubre del 2010, la cooperativa el MIGRANTE se inauguró en febrero 2011, corporación WIÑARY se inauguró en julio del 2011, la corporación PAKARIYUY se inauguró en noviembre del 2011 y la cooperativa EFKA LTDA se inauguró en abril 2012 por lo que se hace evidente que las instituciones financieras durante los últimos tres años se han introducido (ver anexo N. 10).

2.3.3.2. CLIENTES

La Corporación ECUACHASKI, se ha enfocado en el sector de la microempresa, en los ámbitos: agrícolas, pecuarios y comercial, por estar ubicado en la zona productiva del Cantón Suscal (en donde está la oficina matriz).

2.3.3.2.1. CLASIFICACIÓN DE CLIENTE EN EL CANTÓN SUSCAL

Para el análisis de los clientes en la ciudad de Suscal, se clasifican en los siguientes: clientes potenciales, clientes reales y clientes cautivos.

2.3.3.2.1.1. CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales, constituyen todas aquellas personas naturales y jurídicas que se encuentran legales y con capacidad de hacer uso de los servicios financieros en términos generales, éstos a la vez son visualizados como posibles clientes.

2.3.3.2.1.1.1. POBLACIÓN DEL CANTÓN SUSCAL

Datos emitidos por la Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo 2010 con respecto a la población durante los últimos cinco años:

TABLA No. 9

POBLACIÓN DEL CANTÓN SUSCAL

POBLACIÓN DEL CANTÓN SUSCAL		POBLACIÓN % CANTÓN SUSCAL
Años	Habitantes	Crecimiento %
2007	4419	1,10%
2008	4609	1,01%
2009	4807	1,04%
2010	5016	1,08%
2011	5230	1,09%

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

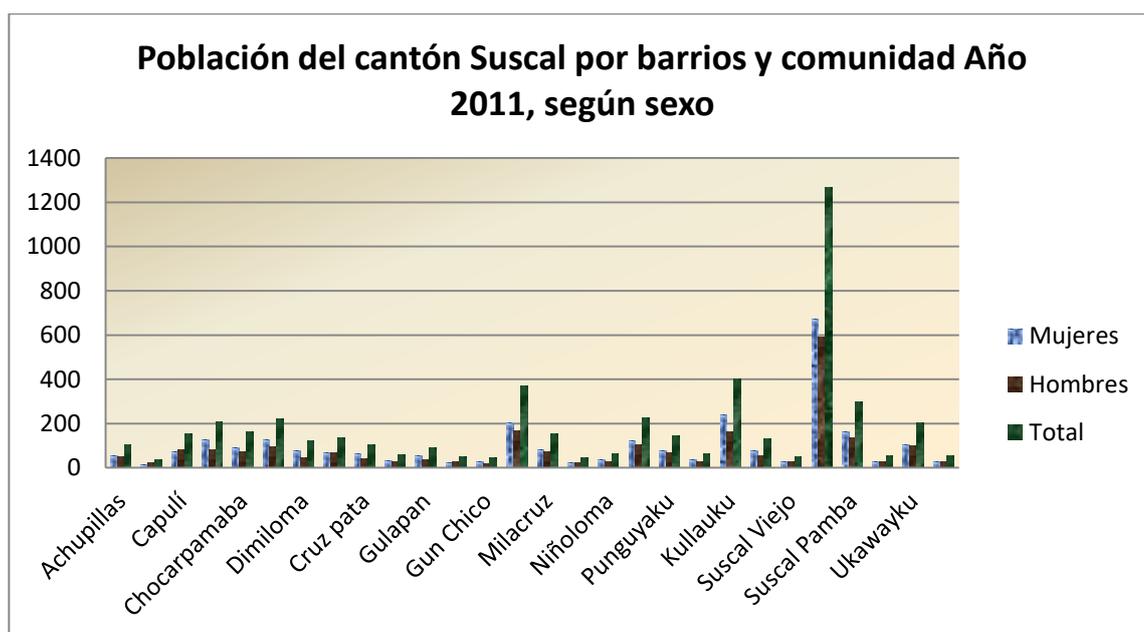
De la tabla No.9, se desprende que en desde el año 2007 y hasta el 2011 ha tenido un lento crecimiento de la población. En lo que respecta a la población por comunidades, según sexo, en el cantón Suscal en la tabla siguiente se puede apreciar que la mayoría de la población son mujeres con pocos casos de excepción en las comunidades de Aguarongo,

Capulí, Gullandel y Tambillo, todos con una diferencia mínima, pudiéndose En el cuadro siguiente se puede apreciar el número de mujeres y hombres por comunidad.

En el gráfico siguiente se aprecia cómo está distribuida la población por barrios y comunidades y se puede observar que en Suscal Centro o la zona urbana, es donde existe mayor concentración de población; sin embargo, es necesario realizar un análisis de la población asentada en la zona urbana y rural a fin de conocer realmente la distribución de la población (anexo N.11).

GRAFICO No. 1

POBLACIÓN DEL CANTÓN SUSCAL POR BARRIOS Y COMUNIDAD AÑO 2011

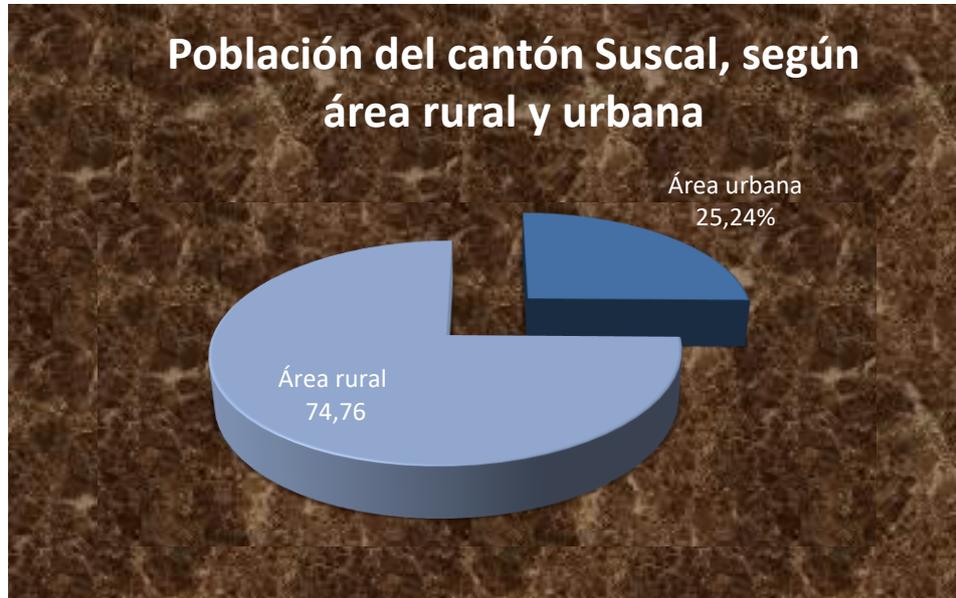


Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

Como puede observarse, la mayor población del cantón Suscal está en el área rural, además en esta área es marcada la diferencia entre la población femenina que es mayor a la población masculina, esto se debe a que la mayor parte de los migrantes son los esposos e hijos de los núcleos familiares. Para un mejor entendimiento en el gráfico siguiente, indica el porcentaje de población urbana y rural.

GRAFICO No. 2
POBLACIÓN DEL CANTÓN SUSCAL, SEGÚN ÁREA RURAL Y URBANA



Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

Corroborando lo manifestado anteriormente, la población rural representa el 74,76%, mientras que la población urbana representa el 25,24%, entonces la población del cantón Suscal a pesar de no tener parroquias rurales; la mayor parte de su población está asentada en la zona rural.

**2.3.3.2.1.1.2. LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) DE
SUSCAL**

Para el cálculo de este tipo de clientes se analiza la población económicamente activa (PEA) del cantón Suscal, emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010 así como también de la Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal durante los últimos cinco años, la PEA del cantón Suscal en el año 2011 es de 1692, siendo el 53% de hombre y el 47% de mujeres.

Del análisis del cuadro PEA por ramas del cantón Suscal, podemos encontrar que el 79% de la población se dedica al sector primario como es la Agricultura, Ganadería, Caza Actividades de Servicio entre otros, el 15% al sector secundario o de manufactura como

Industrias Manufactureras, Fabricación de Muebles, Construcción, Fabricación de Productos Textiles los que son Comercializados al Por Mayor y menor etc. y apenas el 6% al sector terciario o de servicios como Enseñanza, Actividades de Servicios Sociales y de Salud, Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social entre otros , es decir el cantón es eminente agropecuario, y con una población más rural que urbana.(ver anexo 12), El Cantón Suscal, cuenta con una estructura económica productiva alrededor de la agricultura orgánica, pecuaria, turismo, manufactura, artesanía, servicios y empleo, La PEA del cantón Suscal en el año 2011 es de 1864 y la población en el 2011 es de 5230 con las cuales se calculan los clientes potenciales de la siguiente manera.

CP= POBOACION- PEA

CP= 5230-1864

CP= 3,538

2.3.3.2.1.2. CLIENTES REALES

En la actualidad la Corporación ECUACKASKI cuenta con alrededor de 790 socios, los cuales mantienen el siguiente comportamiento, Según los datos emitidos por la gerencia con respecto al cliente, no existe una clasificación en los ámbitos agrícolas, pecuarios y comerciales, ya que en el sistema lo registran en forma general como microempresa, por lo que no se pudo realizar la gráfica. Como se puede apreciar en la grafica numero corporación dispone de 790 socios divididos en captaciones, colocaciones y cuenta de ahorros, durante dos años contados desde la fecha Jul-2010 al Jul-2011 hasta Jul-2011 al Jul-2012.

De la tabla No 13, se desprende que en los periodos analizado correspondientes a captaciones del Julio del 2010 al Julio del 2012 existen 241 socios teniendo un porcentual de 30,51%, por consiguiente a colocaciones del Julio del 2010 al Julio del 2012 existen 78 socios teniendo un porcentual de 9,87 % y por ultimo cuentas de ahorro del Julio del 2010 al Julio del 2012 existen 471 socios teniendo un porcentual de 59,62 %, como resultado del total de los socios es 790 equivalente a l 100%. (Ver anexo No.13).

TABLA No. 10
INGRESOS POR REMESAS DE LOS MIGRANTES ENTRE EL 2007 Y
SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2010

AÑO	NACIONAL	PROVINCIA CAÑAR	CANTON SUSCAL
2007 TRIM 1	676.437,10	103.369,10	10,9
007 TRIM 2	771.347,00	114.081,60	146,9
2007 TRIM 3	814.492,40	103.521,20	89,7
2007 TRIM 4	525.617,80	112.189,60	259,4
2008 TRIM 1	759.643,70	70.366,00	73,9
2008 TRIM 2	711.562,20	62.278,50	109,1
2008 TRIM 3	706.558,10	63.762,00	88,1
2008 TRIM 4	643.877,60	53.754,40	64,3
2009 TRIM 1	554.536,80	42.422,20	40
2009 TRIM 2	609.651,10	47.710,10	123,8
2009 TRIM 3	655.781,40	44.364,70	33,4
2009 TRIM 4	675.161,40	42.733,80	95,3
2010 TRIM 1	556.623,20	36.283,10	102,5
2010 TRIM 2	549.838,90	47.515,50	118,7
TOTAL	9.211.128,70	944.351,80	1.347,00

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal

Elaborado por: Silverio Velásquez A.

Cañar es una de las provincias con mayor remesas permitiendo mayores ingresos por remesas de los migrantes entre el 2007 y segundo trimestre del 2010

2.3.3.2.1.3. CLIENTES CAUTIVOS

Es el consumidor de los servicios financieros cuya captación ya está garantizada de antemano debido a la necesidad que tiene de los servicios que se le ofrece, el mismo que se demuestra a continuación, Según la gráfica y los análisis con respecto a los clientes

potenciales es de 3.538 y los clientes reales de la corporación es de 790, con estos datos ya podemos calcular los clientes cautivos que se muestra a continuación.

CC= CP-CR

CC= 3538- 790

CC= 2,748

CONNOTACIÓN GENERAL

OPORTUNIDAD

- Existencia de clientes potenciales que pueden ser captados por la cooperativa. (Anexo No.)
- Existen clientes cautivos que todavía no tienen relación con ninguna cooperativa, lo que posibilitarían ser captados por la cooperativa.
- Se mantienen las remesas de los migrantes enviadas al cantón Suscal.
-

AMENAZAS

- Los clientes reales han tenido un lento crecimiento en los dos últimos dos años (Anexo No.)
- Disminución de las remesas de los migrantes
- Emigraciones frecuentes, básicamente del sexo masculino (Anexo No.)

2.3.3.3. PROVEEDORES

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que proporcionan recursos necesarios para que la Corporación pueda ofertar sus servicios financieros, el análisis de los proveedores se lo realizó de acuerdo a los requerimientos para el desarrollo de las actividades en la Corporación ECUACHASKI, por lo tanto a continuación se han identificado a los siguientes proveedores:

TABLA No. 11
ROVEEDORES DE LA CORPORACION

PROVEEDORES	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
SISTECOOP S.A. “SUSCAL”	SERVICIOS DE INTERNET CABLEADO ESTRUCTURADO Y FIBRA OPTICA.
AFINCOOP APLICACIÓN FINANCIERA COOPERATIVA “AMBATO”	-SOFTWARE “AFICON” EN LA QUE SE REGISTRA LAS ATIVIDADES FINANCIERAS. -CAPACITACION TECNICA
METAL Y ALUMINIOQUISHPE “DENTRO DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR”	MATERIALES DE OFICINA ACCESORIOS DE OFICINA
JON TAYLOR “AMABATO”	CAPACITACION DEL PERSONAL
GUTEMBER “RIOBAMBA”	DISEÑO E IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS DE LA CORPORACIÓN, MATERIAL PUBLICITARIO, ETC.
INVERSIONISTAS	PERSONAS NATURALES QUE INVIERTEN SU DINERO, POR TASAS DE INTERÉS PASIVO.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

En consecuencia esta variable es una oportunidad, para la organización, ya que los servicios de internet banda ancha, cableado estructurado y fibra óptica presenta su evolución en el siguiente cuadro. La Internet con banda ancha presenta como el mayor crecimiento tecnológico en el Ecuador en los últimos tres años. Según datos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), desde 2008 hasta la fecha, el número de usuarios de Internet no conmutado (banda ancha) prácticamente se sextuplicó, en el 2009 el número de usuarios alcanzo 1.839 millones que equivale 13,13%, en el año 2010 se incrementó a 2.675 millones de usuarios que equivale a 18,47% y en el 2011 llego a 3.890 usuarios que equivale 26,48%. (Anexo N. 14).

Por consiguiente los proveedores de Software “AFICOOP” en la que se registra las actividades financieras, los proveedores son de Ambato, por otra parte los materiales de

oficina y accesorios de oficina se encuentra dentro de la provincia del cañar y por último el diseño e impresión de material publicitario lo se encuentra en la ciudad de Riobamba “Imprenta Gutenberg ”.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los proveedores son de procedencia nacional y local, en consecuencia esta variable es una oportunidad, para la organización.
- Servicios de internet banda ancha, cableado estructurado y fibra óptica existe en Suscal, teniendo un incremento de 26,48%.
- Software “AFICOOP” en la que se registra las actividades financieras, los proveedores son de Ambato.
- Materiales de oficina y accesorios de oficina se encuentra dentro de la provincia del cañar.
- Diseño e impresión de material publicitario lo se encuentra en Riobamba.

AMENAZA

- No existen en el cantón Suscal diseñadores de software para mejorar las actividades financieras,
- Inexistencia de centros de diseño e impresión de material publicitario.

2.3.3.4. COMPETENCIA

La competencia son instituciones financieras que ofertan similar servicio, dado el sector atendido por la Corporación ECUACKASKI, su competencia directa se encuentra enfocada en las instituciones que otorgan micro crédito. En el cantón Suscal previa observación directa entre las principales que pueden ser identificadas. En cuanto a la competencia en el cantón Suscal, en los últimos años han ingresado varias instituciones financieras.

En este cuadro, se visualiza varias instituciones financieras conocidas como competencia para la corporación ECUACHASKI, son cooperativas CAÑAR LTDA, SUMAY YARI, MIGRANTE, EFKA LTDA, JARDIN AZUAYO y con respecto a las corporaciones es WIÑARY Y PAKARIYUY. (Anexo N. 15), A continuación se detalla algunas informaciones referentes a la competencia en el cantón Suscal respecto a las instituciones financieras.

TABLA No. 12
ENTIDADES FINANCIERAS DE SUSCAL

DESCRIPCION	ENTIDADES FINANCIERAS DE SUSCAL					
	CAÑAR LTDA	SUMAY YARI	MIGRANTE	JARDIN AZUAYO	WIÑARY	PAKARIYUY
Tasa pasiva	3,80%	5,50%	4,80%	3,90%	5,20%	5,60%
Tasa activa	11,8%	14,20%	15%	12%	15,60%	14,8%
Interés de mora	14,32%	14,32%	14,32%	14,32%	14,32%	14,32%
Comicios por crédito	5,20%	4,80%	4,80%	5,10%	4,80%	4,70%
Deposito mínimo	20	20	20	20	20	20
Monto mínimo a prestar	500	300	300	400	200	200
Monto máximo a prestar	15000	10000	10000	10000	5000	5000
Tiempo de aprobación crédito	1 mes	2 semana	3 semanas	3 semanas	2 semanas	1 semanas

Fuente: Investigación Directo

Elaborado por: Silverio Velásquez

2.3.3.4.1. LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

Previo aplicación de técnicas de investigación sobre la competencia se considera las características con respecto a: identificación de los servicios, costos de servicios, precios de servicios.

2.3.3.4.1.1. IDENTIFICACIÓN D LOS SERVICIOS

SERVICIOS FINANCIEROS

Cuenta de ahorro.- Siendo CLIENTE obtienes tu libreta de Ahorros la misma que genera intereses mensualmente según la tasa de interés.

Póliza a plazo fijo.- se refiere a la captaciones o inversiones previa una tasa de interés pasiva.

Línea de créditos.- conocido también como colocaciones a diferentes personas que requieran de un crédito.

SERVICIOS GENERALES

Pago del bono del desarrollo humano.- Brindar servicio de pago, directo a las personas beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano, atreves del convenio con (SERVIPAGOS) que es de una empresa de servicios transaccionales que permite realizar cobros y pagos a instituciones, públicas, privadas y financieras.

Pago de energía eléctrica.- pago de luz atreves del convenio con (SERVIPAGOS).

Pago al CNT.- pago de telefonía atreves del convenio con (SERVIPAGOS).

Pago de SOAT.- pago de matrícula del vehículo atreves del convenio con (SERVIPAGOS)

Envíos nacionales o internacionales (MONEY GRAM).- Cubre sus giros desde cualquier parte del mundo en solo 10 minutos después del envío.

2.3.3.4.1.2. COSTOS DE SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

Para calcular el costo de servicios se toma en cuenta los diferentes costos generados durante la adquisición y entrega de servicios financieros.

- La comisión por crédito, como se visualiza en la tabla número aplican descuentos según el monto del crédito solicitado, esta (entre el 4,70 y %)
- El interés por mora es el 14.32% anual, el cual está vigente en el mercado.

2.3.3.4.1.3. PRECIOS DE SERVICIOS POR LA COMPETENCIA

- Cuando se refiriere a precios se habla de las tasas activas, por comisiones y de servicios que se aplican a los clientes y socios, en este caso la competencia en el cantón Suscal son las Cooperativas y Corporaciones fluctúan entre el 11,8% hasta 15,16% anual.

2.3.3.4.2. COMUNICACIÓN DE LA COMPETENCIA

Para realizar este análisis con respecto a la competencia se toma en cuenta el siguiente; publicidad, promoción, atención al cliente, servicio al cliente y relaciones públicas.

2.3.3.4.2.1. PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA

En la presente función se considera las campañas publicitarias que la competencia realiza, las ventas de servicios la determinación de nuevos mercados y las alianzas institucionales, que la competencia utiliza medios publicitarios.

2.3.3.4.2.2. PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA

Aplicando observación directa, se pudo constatar que algunas de las instituciones financieras realizan promoción, es decir, que realizan exposición de los diferentes servicios financieros a través de ferias que se realizan en el cantón Suscal, como es en sus festividades de cantonización, además de otros programas culturales en las diferentes comunidades del cantón.

2.3.3.4.2.3. ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COMPETENCIA

Tomando en cuenta que la atención al cliente es la relación con el cliente en la cual se refleja los factores intangibles que atraen la competencia, el que genera lealtad mas alla de los aspectos tangibles. Según la utilización de las técnicas de investigación se pudo constatar que en algunos de las instituciones financieras existe una atención profesional y personalizada, como por ejemplo Cañar Ltda., Jardín Azuayo Y Sumac Yari.

2.3.3.4.2.4. RELACIONES PÚBLICAS

La competencia no cuenta con oficiales de inversiones (de campo), que hagan conocer a las personas los amplios beneficios de los servicios que ofrecen las Cooperativas y corporaciones consideradas como competencias para que puedan obtener un financiamiento para que emprendan sus actividades productivas en pro de un desarrollo sostenible.

2.3.3.4.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Las personas pueden optar por incrementar sus gastos mensuales, tanto en bienes como servicios necesarios y suntuarios, disminuyendo la disposición de ingreso que quede para ahorro o inversión; pueden invertir sus fondos en inversiones de corto plazo o de largo plazo, u ahorrar su dinero en cuentas corrientes o de ahorro en los bancos, cooperativas de ahorro.

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

- El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje de comisión de crédito está entre 4,70 y 6%.

AMENAZAS

- Amplia gama de servicio financiero a través de convenios con MONEY GRAM Y SERVIPAGOS.
- La competencia utiliza medios publicitarios a través de diferentes radios y también a través de impresiones como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros) promoción en las ferias.
- En algunos de las instituciones financieras existe una atención profesional y personalizada, como por ejemplo Cañar Ltda., Jardín Azuayo Y Sumak Yari.

TABLA No. 13

MATRICES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO

COMPONENTE CLIENTE	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes potenciales se han incrementado en los cinco años. - Los clientes cautivos se han incrementado. - Remesas de los migrantes enviadas al cantón Suscal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes reales han tenido un lento crecimiento en los dos últimos dos años. - Disminución de las remesas de los migrantes .- Inmigración frecuente
COMPONENTE PROVEEDOR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores son de procedencia nacional y local, en consecuencia esta variable es una oportunidad. - Sservicios de internet banda ancha, existe en Suscal, teniendo un incremento de 26,48%. - Software “AFICOOP” los proveedores son de ámbito nacional “Ambato”. - Materiales de oficina y accesorios de oficina se encuentra dentro de la provincia del cañar. - Diseño e impresión de material publicitario los proveedores son de ámbito nacional “Riobamba” 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores de software, diseño e impresión de material publicitario no se encuentra en Cantón Suscal
COMPONENTE COMPETENCIA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje de comisión de crédito está entre (4,70 y 6%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia gama de servicio financiero a través de convenios con MONEYGRAM y SERVIPAGOS. - La competencia utiliza medios publicitarios a través de diferentes radios y también por impresiones como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros) y promoción en las ferias. - En algunos de las institucines financieras existe una atencion profesional y de calidad.

Fuente: Investigación Directo

Elaborado por: Silverio Velásquez

2.4. ANALISIS INTERNO

El análisis interno profundiza en el estudio de los factores claves que condicionan el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas, debilidades y carencias que presenta la Corporación en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Por consiguiente se hace un breve análisis de la Infraestructura de la corporación y constitución de la oficina matriz en el cantón Suscal.

TABLA No. 14
INFRAESTRUCTURA DE LA CORPORACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- Se paga arriendo, porque representaría costos elevados al adquirir una infraestructura. - Amplio espacio del local.	- Poca adecuación al interior del local.	- El local no se encuentra en el centro de la ciudad.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

Se pudo constatar que la corporación tiene una ventaja por ser la única institución constituida como matriz en el cantón Suscal, ya que las otras instituciones financieras son oficinas sucursales.

TABLA No. 15
CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN MATRIZ SUSCAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- La única institución constituida como matriz en el cantón Suscal	- Falta de experiencia financiera en el personal directivo de la cooperativa, que no garantiza una gestión adecuada.	- Procedimientos administrativos a seguir.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

"El análisis interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan en la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

Los componentes definen los puntos sensibles de la organización los mismos que son:

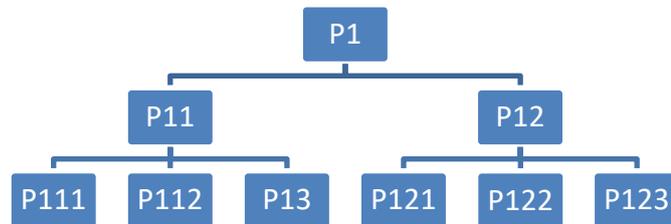
- ◆ COMPONENTE DE SERVICIOS
- ◆ COMPONENTE DE TALENTO HUMANO
- ◆ COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN
- ◆ COMPONENTE FINANCIERO
- ◆ COMPONENTE TECNOLÓGICO
- ◆ INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN

Para iniciar el diagnóstico interno de la Corporación ECUACHASKI, se estableció una sesión de trabajo en conjunto entre directivos, socios de la entidad y colaboradores de la institución además se realizó una encuesta en la cual se trataba de establecer el grado de percepción que ellos tienen respecto al hacer diario de la Corporación (ver anexo No: 8 y 9)

2.4.1. COMPONENTE DE SERVICIO

Según la entrevista realizada a la gerencia y colaboradores de la corporación ECUACHASKI ofrecen varias informaciones, de la tabla No. 20 que hace relación con las políticas financieras tales como: la tasa pasiva es de 5,20%, la tasa activa es el 15,50%, Interés de mora es de 14,32% según la regulación del banco central, la comisión por crédito es de 4%, depósito en caso de crédito es de 20 dólares mínimo, el monto mínimo a préstamo es de 200 dólares, monto máximo a prestar es de 5000 y el tiempo de aprobación del crédito es aproximadamente dos semanas, según agilite los trámites, lo que permite competir frente a la competencia con bajos porcentajes de préstamos. (Ver anexo N. 15)

CUADRO No. 1
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZAS



Fuente: Investigación Directo

Elaborado por: Silverio Velásquez

Como se puede observar en el gráfico la Unidad de Crédito y Cobranza posee un macro proceso el mismo que contiene dos procesos, los cuáles se subdividen a su vez en tres subprocesos cada uno. Este mapa se detalla a continuación.

TABLA No. 16
UNIDAD DE CRÉDITO Y COBRANZAS

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUB-PROCESOS
P.1 Colocaciones de Créditos	P.1.1 Colocación de Crédito, Consumo, Micro créditos	P.1.1.1 Recepción y verificación de documentos
		P.1.1.2 análisis y Aprobación del Crédito
		P.1.1.3 Desembolso y archivo de trámite crediticio
	P.1.2 Recuperación de Créditos	P.1.2.1 Seguimiento y recuperación de cartera extrajudicial
		P.1.2.2 Recuperación de Cartera Judicial
		P.1.2.3 Castigo de Cartera

Fuente: Investigación Directo

Elaborado por: Silverio Velásquez

P.1: COLOCACIONES DE CRÉDITOS: esta es la actividad fundamental de la unidad ya que esta se encarga de otorgar y controlar cada uno de los créditos concedidos a sus socios y clientes varios.

P.1.1 Colocación de Crédito, Consumo, Microcrédito y Vivienda:

Este proceso como su nombre mismo lo señala, es el que maneja toda la relación cliente-Corporación, en lo que respecta al otorgamiento de créditos. Existe gran diversidad de créditos dentro de la tipología manejada por la Corporación.

P.1.2 Recuperación de Créditos: Este proceso a su vez se encarga de realizar un seguimiento permanente a todas las personas sean naturales o jurídicas que hayan sido beneficiarias de algún crédito otorgado por la Corporación y que aún no hayan saldado su deuda; este proceso es el que corresponde al área de Cobranzas. Según la entrevista a la gerencia y a los colaboradores de la corporación ECUACHASKI, manifiestan que no existe algún procedimiento a seguir con respecto manual de procedimientos.

Servicios otorgado a los clientes en la actualidad la corporación ECUACKASKI cuenta con alrededor de 790 socios, los cuales son divididos en captaciones, colocaciones y cuenta de ahorros, durante dos años contados desde la fecha Jul-2010 al Jul-2011 hasta Jul-2011 al Jul-2012. (Ver anexo Nro. cuatro), con respecto a las características de los servicios de la corporación previa aplicación de técnicas de investigación sobre los servicios de la corporación se considera las características con respecto a: identificación de los servicios, costos de servicios, precios de servicios.

2.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Inversiones (Captaciones).-se refiere a la captaciones o inversiones previa una tasa de interés pasiva.

Créditos (Colocaciones).-conocido también como colocaciones a diferentes personas que requieran de un crédito.

Ahorros.-Siendo CLIENTE obtienes tu libreta de Ahorros la misma que genera intereses mensualmente según la tasa de interés.

Capacitación en el área pecuaria y agrícola.-se realiza diferentes capacitaciones a los clientes que han sido beneficiarias del crédito en el área pecuaria y agrícola.

2.4.1.2. COSTO DE LOS SERVICIOS

Para calcular el costo de servicios se toma en cuenta los diferentes costos generados durante la adquisición y entrega de servicios financieros, toda operación de crédito tiene costos, los cuales se detallan a continuación:

- La comisión por crédito, la cual se descuenta del monto del crédito solicitado por el cliente o socio, es de 4%.
- El interés por mora será del 14.32% anual, el cual está vigente en el mercado, (ver tabla anterior).

2.4.1.3. PRECIOS DE SERVICIOS

Cuando se refiriere a precios se habla de las tasas activas, por comisiones y de servicios que se aplican a los clientes y socios, en este caso la Corporaciones ECUACHASKI expone el 15,50% anual. (Ver tabla anterior).

2.4.1.4. COMUNICACIÓN EN LA CORPORACIÓN EUACHASKI

"Comunicación es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros. La gestión de comunicación o marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del servicio, publicidad, promoción, atención al cliente, servicio al cliente, entre otros.

2.4.1.4.1. PUBLICIDAD

En la presente función se considera las campañas publicitarias, las ventas de servicios la determinación de nuevos mercados y las alianzas institucionales, cabe indicar que la institución financiera no utiliza medios publicitarios (radio, televisión), pero realiza impresiones

como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros) se parte de una imagen institucional a partir del siguiente logotipo, que se muestra a continuación:



2.4.1.4.2. PROMOCIÓN

Promoción abarca una serie de actividades con el fin de llamar la atención y lograr ocupar un espacio en la mente, para ello es necesario informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del servicio de la Corporación Financiera, se han generado estrategias publicitarias a partir de medios impresos para dar a conocer los servicios que se ofrecen como Captaciones, Colocaciones, cuantas de ahorro entre otros, (ver anexo Nro. 6) que lo realiza en eventos festivos de cantonización y otros actos culturales en las diferentes comunas de Suscal, que de día en día se han creado para satisfacer la demanda de los clientes. Sin embargo, se requiere de un plan que tenga mayor fuerza y que sea diseñado por profesionales en la materia.

2.4.1.4.3. ATENCIÓN AL CLIENTE

Tomando en cuenta que la atención al cliente es la relación con el cliente en la cual se refleja los factores intangibles que atraen, el que genera lealtad más allá de los aspectos tangibles. Según la utilización de las técnicas de investigación, se pudo constatar que no existe una atención profesional y de calidad a los socios clientes (ver anexo Nro. 7).

2.4.1.4.4. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente desde hace algunos años ha adquirido una significativa importancia dentro del campo de Marketing, por ello se realizó un análisis a la corporación con respecto al tema, Según la utilización de las técnicas de investigación, se pudo constatar que no existe algún procedimiento a seguir, dificultando un eficaz servicio al cliente.

2.4.1.4.5. RELACIONES PÚBLICAS

Con respecto a las relaciones públicas la Corporación ECUACHASKI no tiene personas especializadas como oficial de inversiones que haga conocer a las personas los beneficios de los servicios financieros que ofrece la institución, en que permitiría obtener un financiamiento solidario para que emprendan sus actividades productivas que permita realizar convenios con otras instituciones para ampliar la cobertura de servicios.

TABLA No. 17
COMPONENTE DE SERVICIOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
<ul style="list-style-type: none">- La corporación tiene definida las Políticas de créditos.- El costo del servicio es de 4%, y el servicio del 15,50%- Utiliza medios publicitarios por impresiones como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros).- Realiza promoción en eventos festivos de cantonización y otros actos culturales en las diferentes comunicadas de Suscal,	<ul style="list-style-type: none">- En la área de comunicación falta de publicidad radial.- Falta de atención al cliente profesional y de calidad a los clientes.- No existe relaciones públicas es decir que no cuenta con personas especializadas como oficial de inversiones	<ul style="list-style-type: none">- No tiene convenios con otras empresas financieras como MONEYGRAM y SERVIPAGOS.- No dispone de un manual de procedimientos.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.4.2. COMPONENTE DE TALENTO HUMANO

NOMINA DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA CORPORACIÓN ECUACHASKI

La presente investigación se realiza en base a una entrevista a los responsables del funcionamiento de la Corporación que a continuación se detalla lo siguiente:

TABLA No. 18
NOMINA DE PERSONA QUE LABORAN EN LA CORPORACIÓN

NOMINA:	RESPONSABLES	PROFESIÓN
Transito Mayancela	Gerencia	Lda. En Administración
José Maillakshungo	Cajero	Ingeniero en sistemas
Anita Loja	Información	Tecnólogo/ estudiando
Mario Saula	Asesor de Crédito	Bachiller

Fuente: Investigación Directo

Elaborado por: Silverio Velásquez

Como se puede constatar existen cuatro colaboradores en la corporación, de los cuales algunos son socios fundadores. El componente de personal abarca puntos como son: relaciones laborales, los procedimientos de reclutamiento, programas de capacitación, sistema de incentivos.

Las relaciones laborales.- El talento humano de la CORPORACION ECUACHASKI se compone de empleados contratados, bajo la normativa dispuesta en el Código del Trabajo de igual manera al momento de requerir personal eventual se lo realiza con la modalidad de honorarios profesionales.

Procedimientos de Reclutamiento.- No existe un reglamento que respalde el proceso de selección, Ingreso, y Promoción de cargos, también en la corporación no existen programas de capacitación (ver anexo Nro. 8).

Sistema de Incentivos.- Según investigación de archivos y diálogo mantenido con el personal, como incentivos la directiva de la corporación lo realiza verbalmente (ver anexo Nro. 8), sin que exista un manual de incentivos y sanciones.

Clasificador De Puestos.- La corporación ECUACHASKI, según la entrevista a la gerencia y a los colaboradores manifiestas que no existe algún procedimiento a seguir con respecto al clasificador de puestos en forma detallada, pero cabe indicar que el personal tiene conocimientos preliminares gracias a la experiencia otorgada en otras instituciones financieras.

TABLA No. 19
COMPONENTE DE TALENTO HUMANO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- Existe confianza, comunicación, respeto entre el personal dando lugar a buenas relaciones laborales en la institución financiera.	- No posee un procedimiento de reclutamiento, programas de capacitación y giros de personal. - Falta de personal profesional y especializado en los diferentes puestos de trabajo	- No disponen un reglamento interno de trabajo. - No existe algún procedimiento a seguir con respecto al clasificador de puestos en forma detallada.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.4.3. COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN

El análisis de la capacidad administrativa u organización se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planificación estratégica y organización.

➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Corporación Financiera, carece de una planificación estratégica, la cual permite identificarla misión, visión, objetivos y estrategias y el plan operativo anual, es decir la Corporación ECUACHASKI, elabora un plan operativo anual pero no cuenta con una planificación estratégica adecuada, por lo que existen algunos componentes organizacionales que la corporación no los ha estipulado o su formulación no es la adecuada.

Es responsabilidad de la administración de la corporación, establecer y mantener una estructura adecuada de control interno contable, operacional y financiero, para el cumplimiento de esta responsabilidad se requiere que la Administración, ejecute ciertas estimaciones y juicios para evaluar los beneficios anticipados y costos relacionados con los procedimientos de control, con la conversación que se mantuvo con el director ejecutivo y la gerencia de la institución financiera se pudo verificar que no existe una planificación estratégica por tal razón el talento humano no conoce la razón de ser de la organización a la cual pertenecen.

➤ **ORGANIZACIÓN**

La Corporación registra algunas debilidades que se ubican en los siguientes aspectos:

- No dispone de Manuales de Procedimientos
- No existe un Sistema de Control Interno

Se pudo verificar que la Corporación ECUACHASKI dispone de un estatuto que rige una normatividad interna, la misma que fue discutida y aprobada en las asambleas generales los días domingo 22 de mayo, domingo 3 de julio, y domingo 21 de agosto del 2011. El mencionado estatuto como un requisito para la legalización de la Corporación, fue analizado y aprobado por la Secretaria Nacional Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”. En la cual se puede constatar que en el capítulo cuatro habla acerca del régimen organizativo o administrativos que se detalla a continuación. (Ver anexo Nro. 9).

RÉGIMEN ADMINISTRATIVO.

Art. 11.- **ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN.**- La Dirección y Administración de la Corporación se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General de miembros;
- b) El Directorio:
 - Director(a) Ejecutivo(a)
 - Subdirector(a) Ejecutivo(a)
 - Secretario(a) General(a)
 - Director (a) Financiero(a)
 - Coordinador General
 - Consejo de Auto Control y Vigilancia

Art. 12.- **DE LA ASAMBLEA GENERAL.**- La Asamblea General de Miembros legalmente convocada es la máxima autoridad de la Corporación, integrada por

todos los miembros en pleno goce de sus derechos; y, en consecuencia tiene plenos poderes para resolver, todos los asuntos relacionados, con el desarrollo de la Corporación.

Art. 13.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Señalar lineamientos y políticas de acción de la Corporación;
- b) Nombrar y posesionar al los miembros del directorio y removerlos con causa justa, cuando las circunstancias y hechos así lo ameriten;
- c) Conocer y aprobar los planes de trabajo y presupuesto anual; así como los contratos, convenios a celebrarse,
- d) Conocer y aprobar semestralmente, los balances presentados por el directorio;
- e) Aprobar la reforma del estatuto, cuyo proyecto deberá ser presentado por el Directorio.
- f) Conocer y resolver en apelación, las reclamaciones o conflictos que se suscitaren entre los miembros o de estos con los miembros del Directorio;
- g) Conocer y resolver sobre el ingreso o salida de nuevos miembros, a la Corporación o la afiliación de esta a otra superior similar;
- h) Acordar la disolución y liquidación de la Corporación, en los términos y procedimientos señalados en el presente estatuto.

Art. 14.- Las asambleas generales de miembros, serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se reunirán cada seis meses; y las extraordinarias cuando la circunstancia los amerite.

Art. 15.- Las asambleas generales serán convocadas por el Director Ejecutivo de la Corporación, por escrito entregadas personalmente a cada miembro, con por lo menos con cuarenta y ocho horas de anticipación a la fecha señalada para la misma.

Art. 16.- El Quórum para la instalación y continuación de las sesiones de las Asambleas Generales será la mitad mas uno del número de miembros. En caso de no existir el Quórum necesario a la hora señalada, la asamblea se instalara en una hora posterior, con el número de miembros presentes, lo que se indicara en la convocatoria.

Art. 17.-Las resoluciones de la Asambleas generales de miembros se tornaran con los votos favorables de la mayoría absoluta de los miembros concurrentes.

Art. 18.- Las resoluciones de la Asambleas generales de miembros, tomadas con arreglo al presente Estatuto y reglamentos respectivos, deberán ser acatados obligatoriamente por todos los miembros, haya o no concurrido a la Asamblea, haya o no contribuido con su voto.

Art. 19.-Las sesiones de Asambleas generales serán presididas por el Director Ejecutivo y en su falta por el Subdirector de la Corporación.

Art. 20.- **Los derechos y obligaciones del Directorio son:**

- a) Supervisar la buena marcha de la Corporación;
- b) Ejercer buena administración y liderazgo;
- c) Realizar gestiones tendiente a conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades de la Corporación;
- d) Establecer fondos de caja chica y dictar normas para el procedimiento de buen manejo y reposición de fondos;
- e) Elaborar y presentar el proyecto de reglamento interno a la Asamblea general;
- f) Realizar Auditoría Interna en forma anual;
- g) Gestionar y presentar asistencia técnica y el apoyo necesario para la preparación de los proyectos y programas;
- h) Suspender temporalmente las operaciones de la Corporación hasta que la Asamblea General tenga la oportunidad de examinar la situación y tomar las medidas pertinentes;
- i) Presentar el informe anual de actividades y financieras a la Asamblea General, y,
- j) Cumplir las demás disposiciones estatutarias y reglamentarias.

Art 21.- **Corresponde al Director (a) Ejecutivo (a)**

- a) Planificar, dirigir, controlar, evaluar y sistematizar a la Corporación;

- b) Ejercer representación legal, judicial y extrajudicial a la Corporación;
- c) Observar los pasos del procedimiento para el desembolso de cheques para cancelar las obligaciones, ya que constituye autoridad ordenador del gasto;
- d) Dirigir la Administración de la Corporación y responsabilizarse de ella;
- e) Responsabilizarse de los deberes y obligaciones en sus actuaciones sean financieras, laboral, tributario y otras afines;
- f) Firmar y legalizar con el Secretario General la correspondencia y demás documentos oficiales de la Corporación;
- g) Firmar y legalizar con el Director Financiero todo documento relacionado con el movimiento económico de la Corporación;
- h) Responder en forma solidaria y pecuniaria con el Director Financiero de todos los actos que se realicen como ordenador de gastos;
- i) Convocar y dirigir todas las sesiones del directorio y de las Asambleas;
- j) Tener conocimiento cabal de los procedimientos parlamentarios;
- k) Realizar en forma obligatoria la entrega y recepción de todos los documentos contables, administrativos, bienes muebles e inmuebles al director entrante conjuntamente con el secretario general y el director financiero;
- l) Presentar el informe de actividades y financieras de su gestión realizada durante su periodo en forma pormenorizada y obligatoria a la asamblea general, en caso de no hacerlo será sancionado conforme establece el presente estatuto, reglamento respectivo;
- m) Informar a los miembros en cada una de las sesiones de las asambleas generales sobre la marcha de la Corporación; y,
- n) Cumplir las demás actividades que le competen.

Art. 22.- Corresponde al Subdirector(a):

- a) Reemplazar el Director Ejecutivo en ausencia temporal o definitiva por delegación o subrogación con todas las atribuciones y obligaciones; y,
- b) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto y reglamento de la Corporación.

Art. 23.- Corresponde al Secretario (a) General (a):

- a) Llevar los libros de actas del directorio y de la Asambleas Ordinarias y Extraordinarias;
- b) Llevar en forma actualizada el libro de membrecías;
- c) Organizar, llevar y mantener correctamente el archivo y la correspondencia al día;
- d) Conservar ordenadamente las actas y responsabilizarse de las mismas;
- e) Responsabilizarse del archivo general de la Corporación;
- f) Comunicar al representante legal de la Corporación en forma ágil y oportuna documentos confidenciales y urgentes,
- g) Tener conocimiento de la recepción y manejo de la documentación que ingresa y egresa;
- h) Conferir copias certificadas de documentos y responsabilizarse de las mismas; y,
- i) Desempeñar las demás funciones estatutarias y reglamentarias.

Art. 24.- Corresponde al Director(a) Financiero (a):

- a) Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades financieras de acuerdo al estatuto y al reglamento interno;
- b) Organizar, llevar y mantener correctamente la contabilidad y mas valores que le corresponda a la Corporación, observando las disposiciones legales vigentes al respecto;
- c) Velar por la aplicación correcta del control interno dentro de los sistemas de los presupuestos y contabilidad y tesorería;
- d) Poner a la disposición del Directorio y de [a Asamblea general los libros y rendir cuenta cuando fuere necesario o solicitados;
- e) Supervisar el funcionamiento del sistema contable y sugerir medidas correctivas o posturas;
- f) Recaudar y depositar en los Bancos o Instituciones asignados para ellos todos los valores que por cualquier concepto ingresaren a un plazo de no mayor de 48 horas;
- g) Realizar el control previo y registro interno a fin de que el desembolso que haya cumplido y de la documentación que este completo, comprobante y cheque

- observando todos los procedimientos previstos en manual para el desembolso de cheques;
- h) Mantener el inventario de bienes muebles e inmuebles y los que estén bajos custodia de la Corporación;
 - i) Recibir mediante acta de entrega y recepción todo el inventario;
 - j) Entregar mediante acta de entrega y recepción en forma pormenorizada al Director financiero entrante en cada periodo;
 - k) Responder personal y pecuniariamente por falta y malversación de fondos;
 - l) Consolidar balances, estados de situación financiera, estado de operaciones, estado de ingreso y saldo en forma mensual, trimestral y anual;
 - m) Llevar y mantener actualizados los registros y el archivo de la documentación contable;
 - n) Pagar los valores que fuesen presentados al cobro debidamente autorizados por el Director ejecutivo observando estrictamente los procedimientos en-la Ley y normas contables;
 - o) Responsabilizarse de todos los movimientos económicos (ingresos, egresos de dineros) y financieros (los resultados de los productos de los dineros recibidos y gastados);
 - p) Dirigir, controlar y evaluar las funciones del contador caucionado;
 - q) Cumplir y hacer cumplir las demás funciones estatutarias y reglamentarias.

Art. 25.- Corresponde al Coordinador General:

- a) Planificar toda actividad de coordinación interinstitucional sea nacional e internacional, previo conocimiento y aprobación del directorio de la corporación;
- b) Preparar y responsabilizarse de los diferentes actos de carácter social y cultural;
- c) Preparar y responsabilizarse de todas las actividades en forma pormenorizada al Directorio;
- d) Informar al Director Ejecutivo sobre la marcha de los planes y programas de coordinación; y,
- e) Cumplir las demás funciones encomendadas por el Directorio.

Art. 26.- Para ser miembro del Directorio se requiere reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener mayoría de edad;
- b) Ser miembro fundador;
- c) Estar al día en las obligaciones sociales y económicas;
- d) Tener la nacionalidad ecuatoriana;
- e) No encontrarse en proceso de expulsión; y,
- f) Reunir los demás requisitos establecidos en el reglamento interno.

CONSEJO DE AUTOCONTROL Y VIGILANCIA

Art. 27.- INTEGRACIÓN.- El Consejo de Autocontrol y vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas, financieras, económicas y de servicio de la Corporación. Estar integrado por dos miembros activos de la Corporación y un representante del pueblo o nacionalidad. Para garantizar el buen funcionamiento de las corporaciones de desarrollo social y financiera deberán incorporarse un equipo especializado quienes duraran DOS AÑOS en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

Art. 28.- El consejo de Auto Control y Vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de los procesos administrativos de la Corporación. Todas las resoluciones se adaptarán por mayoría simple de votos.

Art. 29.- Son facultades y atribuciones del Consejo de vigilancia, las determinadas en el Estatuto y su Reglamento del Corporación y adicionalmente las siguientes:

- Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad;
- Conocer de los balances semestrales y presentar los respectivos informes para conocimiento de la Asamblea General; y,
- Ejercer los derechos y demás facultades que emanen del reglamento interno y de las resoluciones de la Asamblea General.

Art. 29.- Los miembros del Directorio duraran DOS AÑOS, pudiendo ser reelegidos por un periodo igual.

Cabe indicar que los Organismos De Administración fueron elegidos en agosto del 2012 de la institución financiera, según la entrevista a la gerencia y sus colaboradores de la corporación ECUACHASKI se constato que no existe un Organigrama Estructural ni el Orgánico Funcional.

2.4.4. COMPONENTE FINANCIERO

Dentro del componente Financiero se revisa lo concerniente a los índices financieros en lo que tiene que ver con la liquidez, la rentabilidad, en base al siguiente análisis del balance general de la corporación ECUACHASKI.

TABLA No. 20
COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- Dispone de un estatuto en la cual establece los ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN con relación a la Asamblea General y el Directorio con sus respectivas funciones.	- La corporación no tiene definida una planificación estratégica	- No disponen de un Organigrama Estructural ni el Orgánico Funcional. - No existe un Sistema de Control Interno

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE

El ratio de liquidez general se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de fondos disponibles cartera de crédito cuentas por cobrar. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de

corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{Veces}$$

Para la CORPORACIÓN ECUACHASKI el ratio de liquidez general, al junio del 2011 es:

$$\text{Liquidez general} = \frac{218.284,47}{212,854,47} = 1.03 \text{ Veces}$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 1,03 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1,03 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la corporación de pagar sus deudas.

SOLVENCIA

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \text{UM}$$

Para la CORPORACIÓN ECUACHASKI al junio del 2011 es:

$$\text{Estructura de capital} = \frac{217.854,47}{16.430} = 13,26 \text{ UM}$$

Esto quiere decir, que por cada UM aportada por el dueño(s), hay UM 0.13 centavos o el 13% aportado por los acreedores.

ENDEUDAMIENTO

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Para la CORPORACION ECUACHASKI al junio del 2011 es:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{217.854,47}{234.284,47} = 0,93\%$$

Es decir que la corporación analizada para el 2011, el 93% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 7% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

TABLA No. 21
COMPONENTE FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- Todas las actividades a transacciones financiera lo registran en programa AFICOOP - Fácil accesibilidad a inversiones gracias a las remesas enviadas por los emigrantes.	-No conocen con exactitud si la corporación tiene o no liquides. - Alta dependencia del capital externo. -lenta recuperación de crédito - la corporación tiene excesivos gastos y costos.	-No disponen de un contador el que proporcione la información contable.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.4.5. COMPONENTE TECNOLOGÍA

La tecnología que la institución maneja se basa en sistemas de informáticos eficientes acorde a los servicios financieros que brinda a los socios, dicho programa se llama AFINCOOP Aplicación Financiera Cooperativa con sus respectivo manual del usuario, que es con el cual realiza todas sus actividades financieras de la corporación, con mayor agilidad. A continuación se presenta una ventana con las funciones básicas como son; parámetros, usuarios, socios, cuentas, créditos, inversiones, bancos, caja, gerencia y procesos del fin del mes (ver anexo), Además dispone de un paquete informático actualizado de acuerdo a las exigencias actuales, intranet, correo electrónico, acceso a internet, para todo el talento humano que labora en la corporación.

TABLA No. 22
COMPONENTE TECNOLOGÍA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
- Cuenta con una infraestructura tecnológica está acorde a las exigencias actuales de la institución financiera.		

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.4.6. INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN

Aquellos factores determinados por el liderazgo en cuanto a investigación, y desarrollo de actividades en torno servicios financieros y a la actividad que desarrolla la Corporación ECUACKASKI. Se debe promover el intercambio de investigación científica para que contribuya al crecimiento social, apoyar el establecimiento y adecuación de la infraestructura y oferta financiera, facilitar el intercambio de información y experiencias, tanto como mecanismos de seguimiento y retroalimentación de la organización.

INNOVACIÓN

El director ejecutivo y el gerente de la institución matriz están manifiestan que están en busca nuevas política de competir y posicionarse en el mercado debido a que es una institución muy joven en el mercado financiero, por otra parte manifiestan estar bajo el control y regulación de la súper intendencia de bancos y seguros, pero por otro lado el director ejecutivo, así como la gerencia son elementos con poca experiencia en la área financiera.

TABLA No. 23
INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	CARENCIAS
	- El director ejecutivo, así como la gerencia son elementos con poca experiencia en el área financiera.	-Directivos comprometidos con mucha experiencia en el área financiera que busquen el desarrollo y la innovación.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.5. ANÁLISIS FODA

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

2.5.1. MATRICES

El análisis FODA emplea dos tipos de matrices para poder identificar las mejores estrategias a tomar en un futuro.

2.5.1.1. MATRIZ DE IMPACTO:

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de la corporación ECUACHASKI y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

TABLA No. 24

MATRIZ EXTERNA

MATRIZ EXTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A: AMENAZAS									
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
GLOBALIZACIÓN									
FACTOR ECONOMICO									
La economía mundial se recupera de la recesión o crisis mundial del año 2009, que de una forma directa o indirecta afecta a la institución.	X						50		
La globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.						X			1A
FACTOR POLÍTICO									
Existencia de organizaciones internacionales para tratar los temas que afectan a todos los habitantes de la Tierra.			X						10
FACTOR SOCIO CULTURAL									
Se considera una oportunidad ya que un mundo socialmente globalizado sería aquel en el que todos los seres humanos serían considerados equitativos.		X						30	
De acuerdo a la Inmigraciones en los últimos cinco años paulatinamente se ha ido disminuyendo, dando lugar a que también se disminuía las remesas a nuestro país.					X			3A	
FACTOR AMBIENTAL									
Cambio climático disminuye la capacidad de ahorro de la población.						X			1A
FACTOR TECNOLÓGICO									
Se considera como una oportunidad la globalización tecnológica porque los países del primer mundo emiten su tecnología como son: El Internet, Web, telefonía, etc.	X						50		

MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONOMICO									
Incremento del PIB promueve el país, en vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de préstamos	X						50		
La Inflación por cuanto los precios de los productos tienden a aumentar mientras el poder adquisitivo del dinero disminuye y esto a su vez afecta directamente en la capacidad de pago.						X			1A
Las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado al desarrollo del país	X						50		
Las regulaciones del Banco Central sobre las tasas de interés activas y pasivas y la eliminación de varios costos financieros.						X			1A
Riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro a la Institución Financiera.						X			1A
DIMENSION POLITICA									
La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado a lo largo de los últimos años ha creado una falta de credibilidad en el gobierno					X				3A
La corporación esta controladas por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE” el mismo que no brinda un apoyo adecuado.				X			5A		
ASPECTOS SOCIO – CULTURALES									
Mayor Empleo disminuiría el nivel de desempleo y se incentivaría el ahorro		X						30	
El índice de analfabetismo constituye una amenaza porque una gran parte de la población no tiene una idea de emprender y con ello no aceden inversiones o créditos.					X			3A	
Uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas	X						50		
ASPECTOS TECNOLOGICO									
La tecnología que existe en el país y el mundo globalizado favorece el desarrollo.	X						50		

MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Los clientes potenciales se han incrementado en los últimos cinco años		X						3O	
Los clientes reales han tenido un lento crecimiento en los dos últimos dos años.					X			3A	
Los clientes cautivos se han incrementado.		X						3O	
Disminución de las remesas de los migrantes						X			1A
Remesas de los migrantes enviadas al cantón Suscal.	X						5O		
Inmigración frecuente						X			1A
PROVEEDOR									
Los proveedores son de procedencia nacional y local.		X						3O	
Servicios de internet banda ancha, existe en Suscal		X						3O	
Software “AFICOOP” los proveedores son de ámbito nacional “Ambato”			X						1O
Materiales de oficina y accesorios de oficina se encuentra dentro de la provincia		X						3O	
Diseño e impresión de material publicitario los proveedores son de ámbito nacional “Riobamba”.			X						1O
COMPETENCIA									
El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje de comisión de crédito		X						3O	
La competencia tiene amplia gama de servicio financiero a través de convenios con MONEYGRAM y SERVIPAGOS.				X			5A		
La competencia utiliza medios publicitarios a través de diferentes radios y también por impresiones.					X			3A	
Una parte de la competencia tiene una atención profesional y de calidad.						X			1A

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 25
MATRIZ INTERNA

MATRIZ INTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES A: AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
SERVICIOS									
La corporación tiene definida las Políticas de créditos.		X						3F	
No dispone de un manual de procedimientos					X			3D	
No tiene convenios con otras empresas financieras.					X			3D	
El costo y el precio del servicio no son tan elevados.			X						1F
En el área de comunicación falta de publicidad radial				X			5D		
Falta de atención al cliente profesional y de calidad a los clientes.					X			3D	
Realiza promoción en eventos festivos.						X			1D
Utiliza medios publicitarios por impresiones como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros).		X						3F	
No existe relaciones públicas es decir que no cuenta con personas especializadas como oficial de inversiones.						X			1D
RELACIONES HUMANAS									
Falta de experiencia financiera de los directivos.					X			3D	
Falta de personal profesional y especializado en los diferentes puestos de trabajo					X			3D	
Existe confianza, comunicación, respeto entre el personal dando lugar a buenas relaciones laborales.			X						1F

No posee un procedimiento de reclutamiento, programas de capacitación y giros de personal.					X			3D	
No disponen un reglamento interno de trabajo.					X			3D	
No existe algún procedimiento a seguir con respecto al clasificador de puestos					X			3D	
ADMINISTRATIVO									
La única institución constituida como matriz en el cantón Suscal.	X							5F	
No dispone de organigrama Estructural ni el Orgánico Funcional.				X				5D	
Dispone de un estatuto		X						3F	
FINANCIERO									
Fácil accesibilidad a inversiones gracias a las remesas enviadas por los emigrantes.	X							5F	
No dispone de un contador interno sino externo.						X			1D
Alta dependencia del capital externo.				X				5F	
Lenta recuperación de crédito					X				3D
La corporación tiene excesivos gastos.				X				5D	
TECNOLOGICO									
Cuenta con una infraestructura tecnológica está acorde a las exigencias.									

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.5.1.1.1. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Se compara cómo una oportunidad puede ser afectada por una fortaleza, para el desarrollo de la siguiente matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA OFENSIVA-CRECIMIENTO MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p>INCIDENCIA</p> <p>ALTO: 5</p> <p>MEDIO: 3</p> <p>BAJO: 1</p> </div>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p>Incremento del PIB promueve el país, en vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de préstamos</p>	<p>Las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado al desarrollo del país</p>	<p>Mayor Empleo disminuiría el nivel de desempleo y se incentivaría el ahorro</p>	<p>Uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas</p>	<p>La tecnología que existe en el país y el mundo globalizado favorece el desarrollo organizacional.</p>	<p>Los clientes potenciales se han incrementado en los últimos cinco años</p>	<p>Los clientes cautivos se han incrementado.</p>	<p>Remesas de los migrantes enviadas al cantón Suscal.</p>	<p>Los proveedores son de procedencia nacional y local.</p>	<p>Servicios de internet banda ancha, existe en Suscal</p>	<p>Software "AFICOOP" los proveedores son de ámbito nacional "Ambato"</p>	<p>Materiales de oficina y accesorios de oficina se encuentra dentro de la provincia</p>	<p>Diseño e impresión de material publicitario los proveedores son de ámbito nacional "Riobamba".</p>	<p>El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje de comisión de crédito</p>	<p align="center">TOTAL</p>
La única institución constituida como matriz en el cantón Suscal.		1	5	1	1	3	5	1	1	3	3	3	1	3	3	34
La corporación tiene definida las Políticas de créditos.		1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	22
El costo y el precio del servicio no son tan elevados.		3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	3	32
Utiliza medios publicitarios por impresiones como (hojas volantes, calendarios, carpetas entre otros).		1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	24
Realiza promoción en eventos festivos de cantonización y otros actos culturales.		3	3	1	1	5	3		1	3	1	3	1	3	5	33
Existe confianza, comunicación, respeto entre el personal dando lugar a buenas relaciones laborales.		1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	22
Dispone de un estatuto en la cual establece los ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN.		3	3	1	3	3	5	1	1	3	1	1	3	1	3	32
Facilidad para crear procesos operativos		3	5	3	1	3	5	1	1	3	1	3	1	3	3	36
Cuenta con una infraestructura tecnológica está acorde a las exigencia etc.		1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	1	26
TOTAL		17	27	15	15	25	29	8	13	25	13	19	13	17	25	261

Elaborado por: Silverio Velásquez.

2.5.1.1.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza, para el desarrollo de la siguiente matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DEFENSIVA – CONTIGENTE MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<p align="center">INCIDENCIA</p> <p align="center">ALTO: 5</p> <p align="center">MEDIO: 3</p> <p align="center">BAJO: 1</p>	<p align="center">AMENAZAS</p>	La Inflación disminuye directamente en la capacidad de pago.	Las regulaciones del Banco Central sobre las tasas de interés activas y pasivas	Riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.	La inestabilidad política que nuestro país ha enfrentado en los últimos años.	“CODENPE” el mismo que no brinda un apoyo adecuado	El índice de analfabetismo es alto, no tienen una idea de emprender y con ello no acceden inversiones o créditos.	Los clientes reales han tenido un lento crecimiento en los dos últimos dos años.	Disminución de las remesas de los migrantes	Immigración frecuente	La competencia tiene convenios con MONEYGRAM y SERVIPAGOS.	La competencia utiliza medios publicitarios a través de diferentes radios y también por impresiones.	La competencia tiene una atención profesional y de calidad.	TOTAL
		DEBILIDADES												
Falta de experiencia financiera por ser una institución muy joven en el mercado financiero.		3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	20
No dispone de un manual de procedimientos.		3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	26
No tiene convenios con otras empresas financieras como MONEYGRAM y SERVIPAGOS.		3	1	1	1	3	3	3	1	1	5	1	1	24
En el área de comunicación falta de publicidad radial		3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	22
Falta de atención al cliente profesional y de calidad a los clientes.		3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	24
No existe relaciones públicas es decir que no cuenta con personas especializadas como oficial de inversiones.		3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	20
No posee un procedimiento de reclutamiento, programas de capacitación.		3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	24

Falta de personal profesional y especializado en los diferentes puestos de trabajo		3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	16
No disponen un reglamento interno de trabajo.		1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	22
No dispone de un contador interno sino externo.		3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	16
Alta dependencia del capital externo.		3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	30
Lenta recuperación de crédito		3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	1	24
La corporación tiene excesivos gastos y costos.		3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	26
TOTAL		37	21	17	23	29	35	29	15	17	37	15	19	

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 26

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1 La única institución constituida como matriz en el cantón.2 El costo y el precio del servicio no son tan elevados.3 Realiza promoción en eventos festivos de cantonización y otros actos culturales.4 Dispone de un estatuto en la cual establece los ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN.	<ol style="list-style-type: none">1 Las remesas enviadas por los emigrantes2 Aprovechamiento la tecnología existente3 Los clientes potenciales se han incrementado4 El costo de servicio de la competencia tiene un alto porcentaje de comisión de crédito
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1 No dispone de un manual de procedimientos2 No tiene convenios con otras empresas financieras como MONEYGRAM y SERVIPAGOS.3 Poca motivación del personal.4 En el área de comunicación falta de publicidad5 Falta de atención al cliente profesional y de calidad a los clientes.6 Lenta recuperación de crédito7 La corporación tiene excesivos gastos y costos.	<ol style="list-style-type: none">1 Manipulación de leyes y reglamentos2 Los clientes reales han tenido un lento crecimiento.3 La competencia tiene amplia gama de servicio, publicidad, calidad de atención al cliente.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Este capítulo presenta la Propuesta Estratégica, que permitirá resolver cada uno de las dificultades que posee la Corporación ECUACHASKI, así como de aprovechar todas las oportunidades identificadas en el diagnóstico para incrementar el nivel competitivo de la Cooperativa. La propuesta estratégica, se desarrolla como líneas de intervención transversal, capaces de posibilitar que cada área de la corporación asuma el desarrollo de una o varias de ellas, concretando programas y proyectos que permitan su implementación. Cada línea proyecta un objetivo estratégico, debidamente discutido y consensuados con los actores internos y externos de la organización. Mediante esta propuesta se fortalecerá una cultura de planificación dentro y fuera de las actividades de la Corporación con la finalidad de optimizar recursos y lograr los objetivos propuestos.

En este trabajo, se han realizado varias visitas, reuniones y talleres con los directivos de la Corporación y también con su personal, a fin de que todos los elementos estratégicos, como misión, visión, objetivos, valores, principios sean propuestos por los mismos empleados, de tal manera que ellos, quieren poner en práctica a diario, sientan estos elementos como suyos y su vivencia se haga más fácil, que las acciones propuestas sean posibles de cumplir, tanto por capacidad de los funcionarios, como por tiempo y recursos. De igual manera, en sendos talleres se identificaron los factores que constan en el análisis FODA, a fin de que estos correspondan a la realidad en alto grado.

Todos los miembros de una organización deben estar comprometidos y para hacerlo deben compartir auténticamente la visión de su corporación financiero e identificarse con ella, comprender la estrategia y avanzar a través de los valores, hacia la visión, cumpliendo la misión”.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La corporación ECUACKASKI es una institución particular que realiza actividades inmersas en la labor social e Intermediación Financiera Popular y Solidario, tales como Inversiones, Captación y Colocación en el cantón Suscal y sus alrededores.

3.2. MATRIZ AXIOLÓGICA

La Matriz Axiológica, constituye una herramienta que desarrolla la formulación de los principios y valores institucionales. Esta matriz ayudará a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la corporación ECUACHASKI.

3.2.1. PRINCIPIOS

Los Principios se constituyen en elementos éticos aplicados, que guían las decisiones de la organización y definen el liderazgo de la misma que configuran la imagen interna y externa. Los principios que se consideraron para la matriz son los siguientes:

TABLA No. 27
MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE PREFERENCIA PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	COLABORADORE	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
Trabajo en equipo	x	x	X	-	-
Ambiente laboral	x	x	x	x	x
Vocación de servicio	x	x	x	x	x
Innovación	x	x	x	x	-
Desarrollo del talento humano	x	x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x	x

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

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

Trabajo en Equipo.- La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación del personal administrativo y colaboradores es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.

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

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

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

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

Eficiencia.- Optimización de recursos por parte de los colaboradores, directivos y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

3.2.2. VALORES

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio. Los valores que la unidad educativa considera son los siguientes:

TABLA No. 28
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORE

GRUPO DE PREFERENCIA VALORES	DIRECTIVOS	COLABORADOR E	PROVEEDORES	SOCIOS	COMPETENCIA
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Interés Colectivo	X	X	X	X	X
Humildad	X	X	X	X	X

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

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

- **Responsabilidad.-** Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio financiero de calidad.
- **Transparencia.-** Total apego a las leyes, regulaciones y políticas; justicia y equilibrio entre socios, empleados, clientes y proveedores; acciones encaminadas al cumplimiento de la ética, moral y buenas costumbres.
- **Compromiso.-** Disciplina y entrega, sentir el negocio como propio, actitud positiva y profesionalismo.
- **Honestidad.-** Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos.

- **Interés por la colectividad.-** La Corporación “ECUACHASKI” piensa en la ayuda a la gente más necesitada permitiendo su acceso más rápido a las actividades productivas y económicas a través de la dotación de créditos flexibles y asesoría.
- **Humildad.-** Es la virtud que consiste en el conocimiento de sus propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con ese conocimiento; es vivir sin pretensiones, siempre pensando que no somos más importantes que los demás.

3.3. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN

La Visión de “ECUACHASKI” es una declaración amplia y suficiente que indica en dónde quiere estar en cinco años, siendo una visión comprometedora y motivarte que estimula y promueve la pertenecía de todos los miembros de la corporación. La estructuración y propuesta de una nueva visión para “ECUACHASKI” se presenta a través de un análisis pormenorizado con los directivos de la Corporación.

Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Cantón Suscal
Productos o Servicios	Productos financieros Diversificados de calidad
Valores y Principios	Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo

VISION DE LA CORPORACIÓN “ECUACHASKI”

SER UNA INSTITUCIÓN SÓLIDA, LÍDER Y COMPETITIVA OFRECIENDO PRODUCTOS FINANCIEROS QUE SATISFAGAN LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y DEL MERCADO EN FORMA ÁGIL, OPORTUNA Y CON TECNOLOGÍA APROPIADA, CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA POBLACION DEL CANTON SUSCAL.

3.4. CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN

La Misión se constituye en el objetivo principal de la institución financiera; para “ECUACHASKI”, el objetivo principal se determinó con la participación del nivel directivo de la misma, conjuntamente con la visión, se analizaron las propuestas para la estructuración de la misión con la finalidad de ofrecer al cliente interno y externo una imagen de lo que es y para que existe la corporación ECUACHASKI, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

MISIÓN PROPUESTA

SOMOS UNA INSTITUCIÓN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, CON VISIÓN SOCIAL, QUE INTEGRA TALENTO HUMANO CALIFICADO, AMANTES A SU TRABAJO, HONESTO Y COMPROMETIDO QUE ATIENDE A SUS CLIENTES EN LA ZONA URBANA Y RURAL DEL CANTÓN SUSCAL, DE FORMA PERSONALIZADA CON TECNOLOGÍA APROPIADA,

3.5. ESTRATEGIAS

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

3.5.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Para desarrollar las estrategias corporativas se ha hecho necesario trabajar con los grupos que tienen interés en que la institución se mantenga en el mercado como una realidad social, estos grupos se han identificado a través de las personas y organizaciones que puedan apoyar a la toma decisiones de la dirección de la cooperativa, para la ceración de valor por parte de la corporación y puede ser: clientes asociaciones, empleados bancos, proveedores y la sociedad en general.

CUADRO No. 2
ESTRATEGIA DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI

Promover micro créditos a una tasa de interés baja en relación al sistema de competencias, que permita una rotación de capital más rápida a corto plazo que ayuden al crecimiento y fortalecimientos de la corporación.

3.5.2. PERSPECTIVAS.

Estos indicadores indican un acercamiento estratégico y el sistema de gestión del desempeño que permita a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, permitiendo saber el impacto sobre lo financiero y como satisfacer las necesidades trabajando a partir de 4 perspectivas:

- **Perspectiva financiera.-** La necesidad de datos financieros, datos de financiamiento oportunos y exactos serán siempre una prioridad, para saber cómo se desempeña la organización y como percibe a sus accionistas.
- **Perspectiva del cliente.-** La reciente filosofía de la administración ha mostrado un aumento en la importancia del enfoque y búsqueda de la satisfacción del cliente, en las compañías.
- **Perspectiva de proceso del negocio.-** Esta perspectiva se refiere a procesos internos del negocio. Las mediciones basadas en esta perspectiva mostrarán, a los gerentes, que también está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios concuerdan con los requisitos del cliente.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-** Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización del conocimiento

TABLA No. 29
ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

N.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIAS
1	FINANCIERA	COSECHA	Crecimiento corporativo económicamente y solidario
		RENTABILIDAD	Disminuir la cartera vencida en un 1,5 anual
			Controlar costos y gastos previo planes presupuestarios anuales que permitan tomar decisiones económicas y financieras
CRECIMIENTO	Incrementar la captación de recursos a través de atraer a nuevos clientes.		
2	CLIENTE	TIEMPO DE ENTREGA	Otorgar créditos en el menor tiempo posible
		PRECIO	Otorgar tasa de interés competitivo mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.
		INCREMENTO DE SERVICIOS	Ofertar nuevos productos financieros.
			Brindar asistencia y capacitación técnica a los clientes beneficiarios del crédito en función de sus requerimientos
Realizar un análisis post-servicio.			
3	PROCESO INTERNO	GESTIÓN DE CLIENTE	Brindar atención al cliente oportuno y especializado. Otorgar servicio al cliente oportuno y especializado.
		PROCESO OPERATIVO	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.
			Diseñar y crear una variedad nuevos productos financieros por sector
		PROCESO DE INNOVACION	Mejorar la capacidad tecnológica de la Corporación para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Contar con personal competitivo.
			Crear un manual de incentivos y sanciones que permitan motivar al personal de la Corporación.

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

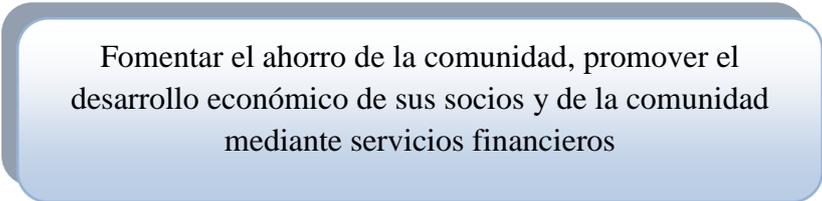
3.6. OBJETIVOS

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

3.6.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS.

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

CUADRO No. 3 OBJETIVO DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI



Fomentar el ahorro de la comunidad, promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante servicios financieros

3.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimos de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ello son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección antes de que la empresa vaya al fracaso en el mercado, Con los objetivos corporativos se refiere como hacer productivos a la corporación mientras que con los objetivos estratégicos se define el futuro de la misma.

TABLA No. 30
PERSPECTIVAS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Reducir la cartera vencida en un 1,5 anual	% de cartera recuperada / cartera vencida	Incrementar en un 15% la cartera de créditos, respecto al Periodo anterior	Reducir la cartera vencida
	Controlar costos y gastos previo planes presupuestarios anuales que permitan tomar decisiones económicas y financieras	Presupuesto actual / presupuesto anterior	Medir y Controlar costos y gastos anuales.	Realizar un Plan Presupuestario anual.
	Incrementar la captación de recursos a través de nuevos clientes.	% de nuevos socios/total de socios.	Incrementar un 7,5% respecto al periodo.	-Implementar un plan de publicidad. -Implementar un plan Promoción
CLIENTE	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	Tiempo por crédito otorgado	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	Implementar un control de despacho de los créditos
	Otorgar tasa de interés competitivo mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	% de incremento por tipo de operación.	Incrementar la Satisfacción del cliente.	Mantener tasas de interés competitivas.
	Brindar asistencia y capacitación técnica a los clientes beneficiarios del crédito en función de sus requerimientos	Clientes satisfechos / total de clientes atendidos *100	Dar seguimiento apropiado a los clientes.	Plan de asistencia y capacitación técnica.
	Realizar un análisis post-servicio.	Encuestas	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Determinara el grado de satisfacción de los socios.
PROCESO INTERNO	Brindar atención al cliente y servicio al cliente oportuno y especializado.	N. de soluciones atendidas/N. de soluciones recentadas.	Incrementar porcentaje similar al del mercado, que será determinado en la medición	Implementar un plan de atención al cliente. -Implementar un plan de servicio al cliente.
	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta su entrega.	Incrementar la Satisfacción del cliente.	Elaborar manuales de procedimientos

	uno de los socios.			
	Diseñar y crear una variedad nuevos productos financieros por sector, con el uso de la tecnología.	-% de productos nuevos -introducción de nuevos productos en relación a la competencia.	Captar Anualmente al menos el 10% más en el segmento micro Empresarial	Diseñar un plan de productos financieros según la necesidad de los socios, como Microcrédito, Consumo, Vivienda, etc.
	Mejorar la capacidad tecnológica de la Corporación para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	% entrega de nuevos productos financieros.	- Incrementar el 10% de la participación en el mercado.	Plan de mejoramiento tecnológico
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con personal capacitado y competitivo.	-Empleados formados / Total de empleados -Número de colaboradores capacitados.	Programar al menos un curso de capacitación al año	Plan de capacitación para los empleados.
	Crear un ambiente de trabajo favorable en la corporación.	- Sugerencias por empleado - Índice de motivación	- Lograr satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad	Elaborar un manual de incentivos y sanciones.

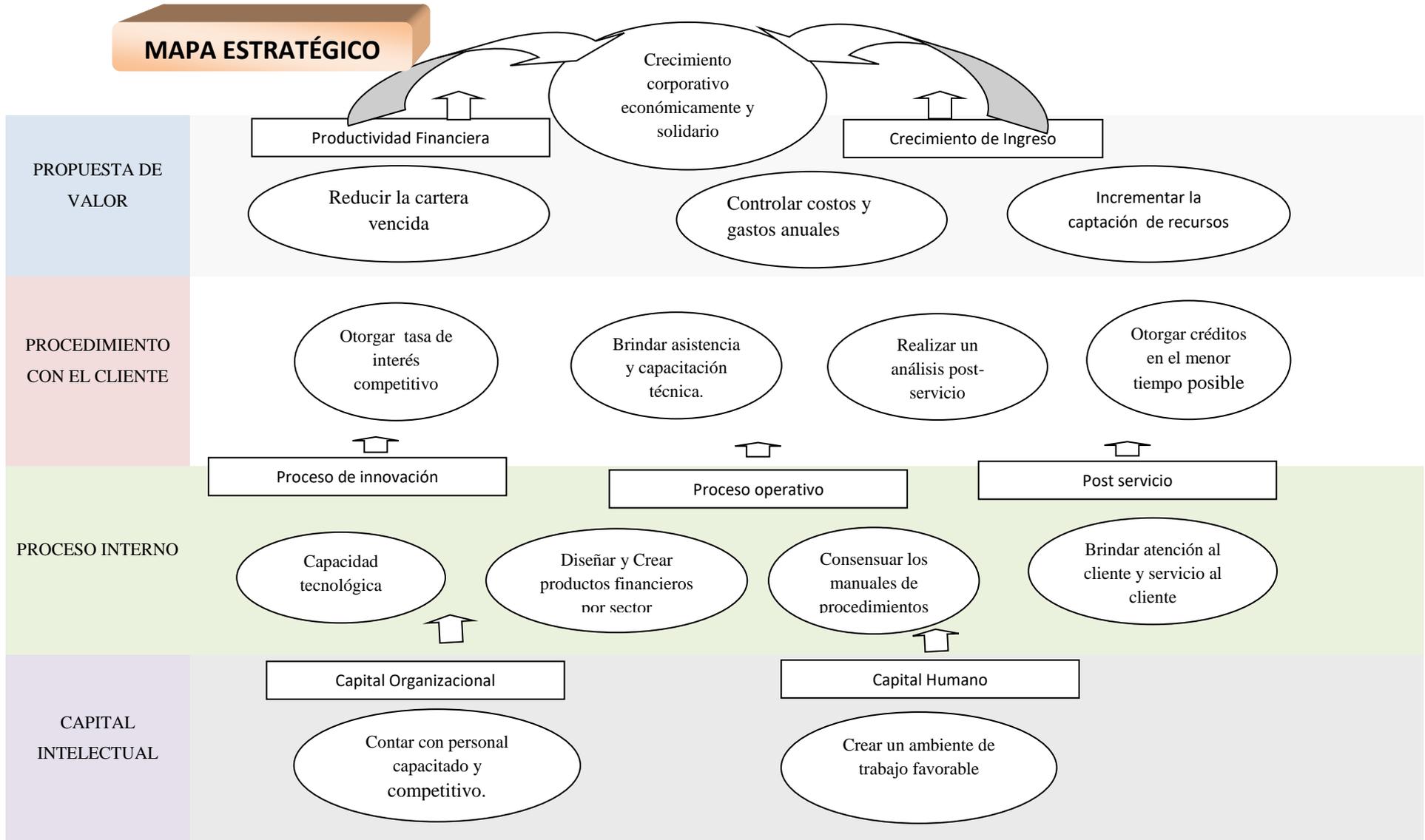
Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

3.6.3. MAPA ESTRATÉGICO

Para la elaboración del mapa estratégico se consideran los objetivos estratégicos mencionados anteriormente encaminados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de una forma gráfica. Para esto se requiere de un análisis de los objetivos que se pretende alcanzar y que verdaderamente estén alineados con las estrategias de la Institución Financiera el mismo que tiene relación con la visión, el mapa estratégico de la corporación ECUACHASKI se grafica de la siguiente forma.

MAPA ESTRATÉGICO



CAPÍTULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Después de haber concluido el Direccionamiento Estratégico, la corporación ECUACHASKI inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico, el desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la corporación debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la institución a cabo planes de acción.

4.1.DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la institución financiera sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la institución, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, clientes internos y externos, etc.

A continuación se muestran los proyectos que se van a desarrollar en la corporación ECUACHASKI:

TABLA No. 31

DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

PROGRAMA	OBJETIVOS	PROYECTOS	C/ P	M/ P	L/ P
FINANCIERA	Reducir la cartera vencida en un 1,5 anual	Reducir la cartera vencida	X		
	Controlar costos y gastos previo planes presupuestarios anuales que permitan tomar decisiones económicas y financieras	Realizar un Plan de Presupuestario anual.			X
	Incrementar la captación de recursos a través de nuevos clientes.	-Implementar un plan de publicidad. -Implementar un plan de Promoción.		X	
CLIENTE	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	Implementar un control de despacho de los créditos			X
	Otorgar tasa de interés competitivo mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	Programa de diferenciación de tasas en base a los productos financiero.		X	
	Brindar asistencia y capacitación técnica a los clientes beneficiarios del crédito en función de sus requerimientos	Plan de asistencia y capacitación técnica.			X
	Realizar un análisis post-servicio.	Determinara el grado de satisfacción de los socios.			X
PROCESO INTERNO	Brindar atención al cliente y servicio al cliente oportuno y especializado.	-Implementar un plan de Atención al cliente.		X	
		-Implementar un plan de servicio al cliente.			X

	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	Elaborar manuales de procedimientos		X	
	Diseñar y crear una variedad nuevos productos financieros por sector, con el uso de la tecnología.	Diseñar un plan de productos financieros según la necesidad de los socios, como Microcrédito, Consumo, Vivienda, etc.		X	
	Mejorar la capacidad tecnológica de la Corporación para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Plan de mejoramiento tecnológico	X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contar con personal capacitado y competitivo.	Elaborar un plan de capacitación anual.	X		
	Crear un ambiente de trabajo favorable en la corporación.	Elaborar un manual de incentivos y sanciones.	X		

Fuente: Corporación ECUACHASKI

Elaborado por: Silverio Velásquez.

A continuación se establecen los plazos de los proyectos que se desprenden de la tabla anterior.

CORTO PLAZO:

- Plan de capacitación para los empleados
- Elaborar manual de incentivos y sanciones
- Reducir la cartera vencida.
- Plan de mejoramiento tecnológico
- Elaborar un plan de atención al cliente.

MEDIANO PLAZO:

- Elaborar un plan de servicio al cliente.
- Diseñar un plan de productos financieros según la necesidad de los socios
- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Implementar un plan de publicidad.
- Programa de diferenciación de tasas en base a los productos financieros.

LARGO PLAZO:

- Implementar un control de despacho de créditos
- Plan de asistencia y capacitación técnica.
- Plan presupuestario anual.
- Determinara el grado de satisfacción de los socios.

A continuación de identifica proyecto, los mismos que indican: el objetivo, las actividades, el tiempo de duración, los recursos económicos y los responsables.

TABLA No. 32
PROYECTO N. 1 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS

Programa: Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Contar con personal capacitado y competitivo.	1. Estudio de las necesidades y falencias del recurso humano	02/01/2013	02/01/2013	1 Ingeniero	Suministros de Oficina	1200 50	50	1200	Ing. De Empresas.	El Director Ejecutivo
	2. Establecer temas de capacitación	01/02/2013	28/02/2013		Internet	20	20			
	3. Analizar las ofertas de capacitación	01/03/2013	29/03/2013		Telefonía	20	20			
	4. Selección de la empresa que realizara la capacitación	01/04/2013	30/04/2013		Movilización	40	40			
	5. Analizar los contenidos de las capacitaciones con la empresa seleccionada.	01/05/2013	31/05/2013		Papel	10	10			

6. Definir el cronograma de la propuesta de capacitación	03/06/2013	31/07/2013		Papel	10	10		
7. Elaboración del presupuesto de la capacitación	01/08/2013	15/08/2013			700	700		
8. Aprobación del proyecto de capacitación	16/08/2013	30/08/2013		Papel	15	15		
9. Implementación y Monitoreo del proyecto	02/09/2013	02/09/2013		Suministros de Oficina	100	100		
SUMAN						965	1200	

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 33
PROYECTO N. 2 ELABORAR MANUAL DE INCENTIVOS Y SANCIONES

Programa: Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Crear un ambiente de trabajo favorable en la corporación.	1. Determinar la percepción de manual de incentivos y sanciones que requieren los colaboradores.	02/01/2013	31/01/2013	1 Ing.	Suministros	800	100	800	Ing. De Empresas	El Director Ejecutivo
	2. Presentación de resultados en cuanto al manual de incentivos y sanciones.	01/02/2013	15/02/2013		Papel	10	10			
	3. Factibilidad de implementación de manual de incentivos y sanciones.	18/02/2013	01/03/2013		Papel	20	20			
	4. Desarrollo de manual de incentivos y sanciones.	04/03/2013	01/04/2013		Suministros	50	50			
	5. Desarrollar el presupuesto para manual de incentivos y sanciones.	02/04/2013	16/04/2013		Papel	400	400			
	6. Aprobación del proyecto para manual de incentivos y sanciones.	17/04/2013	01/05/2013		Papel	20	20			
	7. Implementación y monitoreo del proyecto	02/05/2013	28/06/2013		Suministros de Oficina	100	100			
SUMAN							700	800		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 34
PROYECTO N. 3 REDUCIR LA CARTERA VENCIDA.

Programa: Financiera

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Reducir la cartera vencida en un 1,5 anual	1. Análisis del estado de cartera	01/07/13	15/07/2013	1 Ingenie	Suministros de Oficina	1000		1000	Ing. De Finanzas	El Director Ejecutivo
	2. Identificar los créditos de garantías personales e hipotecarios	16/07/2013	31/07/2013		Papel	50	50			
	3. Localizar a los socios y garantes y créditos atrasados	01/08/2013	30/08/2013		Movilización	100	100			
	4. Análisis y localización de bienes de garantías	02/09/2013	01/10/2013		Movilización	50	50			
	5. Realizar acuerdos de pagos de socios con garantes	02/10/2013	01/11/2013		Papel	20	20			
	6. Incautación de bienes de garantías	04/11/2013	29/11/2013		Movilización	100	100			
	7. Recaudación de valores	02/12/2013	31/12/2013		Movilización	50	50			
	8. Evaluar los resultado que se van presentando	02/01/14	31/03/2014		Suministros de Oficina	100	100			
SUMAN							570	1000		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 35

PROYECTO N. 4 ELABORAR UN PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Programa: Proceso Interno

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Brindar atención al cliente oportuno y especializado.	1. Perspectivas de una excelente atención al cliente.	01/07/14	15/07/2014	1 Ingeniero	Suministros de Oficina	800	100	800	Ing. De Marketing.	El Director Ejecutivo
	2. Investigar como implementar excelente atención al cliente.	16/07/2014	31/07/2014			50	50			
	3. Establecer las fases en la atención al cliente.	01/08/2014	29/08/2014		Papel	40	40			
	4. Desarrollar el presupuesto para atención al cliente.	01/09/2014	30/09/2014			200	200			
	5. Aprobación del proyecto para atención al cliente.	01/10/2014	31/10/2014			50	50			
	6. Implementación y monitoreo del proyecto	03/11/14	31/12/2014		Suministros de Oficina	100	100			
SUMAN							540	800		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 36

PROYECTO N. 5 ELABORAR UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE

Programa: Proceso Interno

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Brindar servicio al cliente oportuno y especializado.	1. Perspectivas de un excelente servicio al cliente.	01/07/14	15/07/2014	1 Ing.	Suministros de Oficina	800	800		Ing. De Marketing.	El Director Ejecutivo
	2. Determinar cómo implementar un excelente servicio al cliente.	16/07/2014	31/07/2014			100	100			
	3. Establecer los procesos del servicio al cliente.	01/08/2014	29/08/2014		Papel	50	50			
	4. Desarrollar el presupuesto para servicio al cliente.	01/09/2014	30/09/2014			40	40			
	5. Aprobación del proyecto de servicio al cliente.	01/10/2014	31/10/2014			200	200			
	6. Implementación y monitoreo del proyecto	03/11/2014	31/12/2014		Suministros de Oficina	50	50			
SUMAN							1440	0		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 37

PROYECTO N. 6 DISEÑAR UN PLAN DE PRODUCTOS FINANCIEROS SEGÚN LA NECESIDAD DE LOS SOCIOS

Programa: Proceso interno

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Diseñar y crear una variedad nuevos productos financieros por sector, con el uso de la tecnología.	1. Determinar la percepción de productos y servicios que requieren los socios	02/01/15 1	31/03/2015	1 Ing.	Suministros de Oficina	1400 100	100	1400	Ing. De Finanzas.	El Director Ejecutivo
	2. Presentación de resultados en cuanto al análisis de los productos y servicios.	01/04/2015	29/05/2015		Papel	50	50			
	3. Factibilidad de implementación de productos y servicios	01/06/2015	31/07/2015		Papel	40	40			
	4. Desarrollo de productos y servicios	03/08/2015	31/08/2015		Movilización	100	100			
	5. Lanzamiento de portafolio de productos y servicios	01/09/2015	30/09/2015			100	100			
	6. Desarrollar el presupuesto para productos y servicios	01/10/2015	30/10/2015			400	400			
	7. Aprobación del proyecto para productos y servicios	02/11/2015	30/11/2015		Suministros de Oficina	100	100			
	8. Implementación y monitoreo del proyecto	01/12/2015	31/03/2016		Suministros de Oficina	200	200			
SUMAN							1090	1400		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 38

PROYECTO N. 7 ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Programa: Proceso Interno

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	1. determinar los departamentos de la corporación.	02/01/2015	30/01/2015	1 Ingeniero	Suministros de Oficina	700 50	700 50		Ing. De Empresas.	El Director Ejecutivo
	2. Levantamiento de los procesos.	02/02/2015	27/02/2015		Papel	50	50			
	3. Análisis de los procesos.	02/03/2015	31/03/2015			100	100			
	4. Presentación del levantamiento de procesos.	01/04/2015	30/04/2015		Papel	50	50			
	5. Desarrollo de manuales de procesos.	01/05/2015	29/05/2015			200	200			
	6. Implementación y monitoreo del proyecto	01/06/2015	31/07/2015		Suministros de Oficina	400	400			
SUMAN							1550	0		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 39
PROYECTO N. 8 IMPLEMENTAR UN PLAN DE PUBLICIDAD

Programa: Financiera

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEP	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Incrementar la captación de recursos a través de nuevos clientes.	1. Análisis de la situación de la corporación	01/07/2015	31/07/15	1 Ing.		800		800	Ing. De Marketing.	El Director Ejecutivo
	2. Analizar los servicios que faltan a la corporación frente a la competencia	03/08/2015	31/08/2015			100	100			
	3. Determinar el servicio principal de la oficina matriz	01/09/2015	30/09/2015		Papel	50	50			
	4. Establecer presupuestos	01/10/2015	30/10/2015			600	600			
	5. Evaluar el medio de difusión Radial hojas volantes otros.	02/11/2015	30/11/2015		Movilización	500	500			
	6. Capacitar al personal de la corporación	01/12/2015	31/12/2015		Suministros	200	200			
	7. Determinar los días de más influencia en el sector de la corporación	01/01/2016	29/01/2016		Movilización	50	50			
	8. Aprobación del proyecto de publicidad	01/02/2016	29/02/2016		Suministros	50	50			
	9. Contratar la publicidad	01/03/2016	31/03/2016			600	600			
	10. Publicitar a la corporación con el personal.	01/04/2016	29/07/2016		Moviliza	150	150			
SUMAN							2350	800		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 40
PROYECTO N. 9 PROGRAMA DE DIFERENCIACIÓN DE TASAS DE INTERÉS.

Programa: Clientes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Otorgar tasa de interés competitivo mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios.	1. Análisis de las tasas de interés vigentes.	04/01/2016	29/01/2016	1 Ing.	Movilización	1000 100	1000 100		Ing. De Finanzas.	El Director Ejecutivo
	2. Propuesta de tasas de diferenciación de acuerdo al tipo de crédito que se otorga.	01/02/2016	29/02/2016		Papel	30	30			
	3. Establecimiento de políticas de tasas de interés con respecto al tipo de crédito.	01/03/2016	31/03/2016		Suministros de Oficina	50	50			
	4. Aprobación de las políticas sobre tipo de crédito	01/04/2016	29/04/2016		Suministros de Oficina	30	30			
	5. Elaboración del programa de diferenciación.	02/05/2016	31/05/2016		Suministros	100	100			
	6. Elaboración del presupuesto.	01/06/2016	30/06/2016			200	200			
	7. Aprobación del programa de diferenciación	01/07/2016	29/07/2016		Papel	50	50			
	8. Implementación del programa	01/08/2016	31/08/2016		Su minis	100	100			
	9. Evaluación del programa.	01/09/2016	30/12/2016		Su minis	100	100			
SUMAN							1760	0		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 41
Proyecto N. 10 IMPLEMENTAR UN CONTROL DE DESPACHO DE CRÉDITOS

Programa: Clientes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN	
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS				
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Otorgar créditos en el menor tiempo posible	1. Recepción de carpetas para la entrega de crédito	04/01/2016	29/01/2016	1 Ingeniero	Suministros de Oficina	700	50	50	700	Ing. De Empresas	El Director Ejecutivo
	2. Análisis y calificación de créditos	01/02/2016	29/02/2016		Papel	50	50				
	3. Aprobación de créditos	01/03/2016	31/03/2016		Movilización	100	100				
	4. Listar créditos según categoría	01/04/2016	29/04/2016		Papel	40	40				
	5. Controlar tiempos de encaje por crédito	02/05/2016	31/05/2016		Suministros de Oficina	80	80				
	6. Entrega de créditos	01/06/2016	30/06/2016		Papel	50	50				
	7. Implementación y monitoreo del proyecto	01/07/2016	30/09/2016		Suministros de Oficina	200	200				
SUMAN							570	700			

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 42

PROYECTO N. 12 PLAN DE ASISTENCIA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA.

Programa: Clientes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Brindar asistencia y capacitación técnica a los clientes beneficiarios del crédito en función de sus requerimientos	1. Estudio de las necesidades de los socios.	01/07/2016	29/07/2016	1 Ingeniero	Movilización	1000	1000		Ing. De Empresas.	El Director Ejecutivo
	2. Establecer temas de asistencia y capacitación técnica.	01/08/2016	31/08/2016		Suministros de Oficina	50	50			
	3. Analizar las ofertas de asistencia y capacitación técnica a los socios.	01/09/2016	30/09/2016		Papel	100	100			
	4. Selección de la empresa que realizara la asistencia y capacitación técnica.	03/10/2016	31/10/2016		Internet	50	50			
	5. Analizar los contenidos de las capacitaciones con la empresa seleccionada.	01/11/2016	30/11/2016		Telefonía	30	30			

6. Definir el cronograma de la propuesta de asistencia y capacitación técnica.	01/12/2016	31/01/2017		Papel	50	50	
7. Elaboración del presupuesto de asistencia y capacitación técnica.	01/02/2017	15/02/2017		Suministros de Oficina	500	500	
8. Aprobación del proyecto de asistencia y capacitación técnica.	16/02/2017	28/02/2017		Suministros de Oficina	400	400	
9. Implementación y Monitoreo del proyecto	01/03/2017	30/06/2017		Suministros de Oficina	20	20	
SUMAN						2300	0

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 43
Proyecto N. 12 PLAN PRESUPUESTARIO ANUAL.

Programa: Financiera

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS			
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS		
Controlar costos y gastos previo planes presupuestarios anuales que permitan tomar decisiones económicas y financieras	1. Análisis financiero actual.	02/01/2017	28/02/17	1 Ing.	Movilización	700	700		Ing. De Auditoria	El Director Ejecutivo
	2. Elaboración de un sistema de disminución de gastos.	01/03/2017	31/03/2017		Suministros de Oficina	100	100			
	3. Aprobación del sistema de disminución de gastos.	03/04/2017	28/04/2017		Papel	50	50			
	4. Difusión del sistema de disminución de gastos.	01/05/2017	31/05/2017		Suministros de Oficina	200	200			
	5. Implementación del sistema de disminución de gastos.	01/06/2017	31/07/2017			100	100			
	6. Control y supervisión del sistema de disminución de gastos.	01/08/2017	31/08/2017		Suministros de Oficina	300	300			
	7. Implementación y monitoreo del proyecto	01/09/2017	29/12/2017		Suministros de Oficina	400	400			
SUMAN							2450	0		

Elaborado por: Silverio Velásquez.

TABLA No. 44
PROYECTO N. 13 DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS

.Programa: Clientes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		RR-HH	RECURSOS				EJECUTA	COORDINACIÓN	
		INICIO	CULMINACIÓN		COSTOS		FONDOS				
					CONCEPTO	COSTO	PROPIOS	TERCEROS			
Realizar un análisis post-servicio.	1. Establecer las necesidades de la corporación	03/04/2017	28/04/17	1 Ingeniero	Movilización	600	75	75	600	Ing. De Marketing.	El Director Ejecutivo
	2. Determinar las necesidades de los socios y clientes.	01/05/2017	31/05/2017		Suministros de Oficina	100		100			
	3. desarrollo de encuestas para socios y clientes	01/06/2017	30/06/2017		Papel	85		85			
	4. presentación de encuesta.	03/07/2017	31/07/2017			50		50			
	5. corrección de encuesta.	01/08/2017	31/08/2017			40		40			
	6. aprobación de la encuesta	01/09/2017	29/09/2017		Suministros de Oficina	200		200			
	7. Implementación y monitoreo del proyecto	02/10/2017	29/12/2017		Suministros de Oficina	300		300			
SUMAN							850	600			

Elaborado por: Silverio Velásquez.

4.2. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO REFERENCIAL

El Presupuesto Referencial es la expresión en números de la Planificación Estratégica, es decir, da forma y define los recursos que serán necesarios para implementarla. Elaborar un presupuesto permite a la empresa establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. A continuación se presenta el presupuesto de la ejecución de los proyectos.

TABLA No. 45
PRESUPUESTO REFERENCIAL.

PROGRAMA	PROYECTOS	COSTO TOTAL	
		PROPIOS	TERCEROS
FINANCIERA	Reducir la cartera vencida	\$ 570,00	\$ 1.000,00
	Realizar un Plan de Presupuestario anual.	\$ 1.950,00	\$ -
	-Implementar un plan de publicidad.	\$ 2.350,00	\$ 800,00
CLIENTE	Implementar un control de despacho de los créditos	\$ 570,00	\$ 700,00
	Programa de diferenciación de tasas en base a los productos financiero.	\$ 1.760,00	\$ -
	Plan de asistencia y capacitación técnica.	\$ 2.300,00	\$ -
	Determinara el grado de satisfacción de los socios.	\$ 850,00	\$ 600,00
PROCESO INTERNO	-Implementar un plan de Atención al cliente.	\$ 540,00	\$ 1.500,00
	-Implementar un plan de servicio al cliente.	\$ 1.340,00	\$ -
	Elaborar manuales de procedimientos	\$ 1.550,00	\$ -
	Diseñar un plan de productos financieros según la necesidad de los socios.	\$ 1.090,00	\$ 1.400,00
	Plan de mejoramiento tecnológico	\$ 1.940,00	\$ -
Aprendizaje Y Crecimiento	Elaborar un plan de capacitación anual.	\$ 965,00	\$ 1.200,00
	Elaborar un manual de incentivos y sanciones.	\$ 700,00	\$ 800,00
SUMAN		\$ 18.475,00	\$ 8.000,00
TOTAL PROYECTOS		\$ 26.475,00	

Elaborado por: Silverio Velásquez

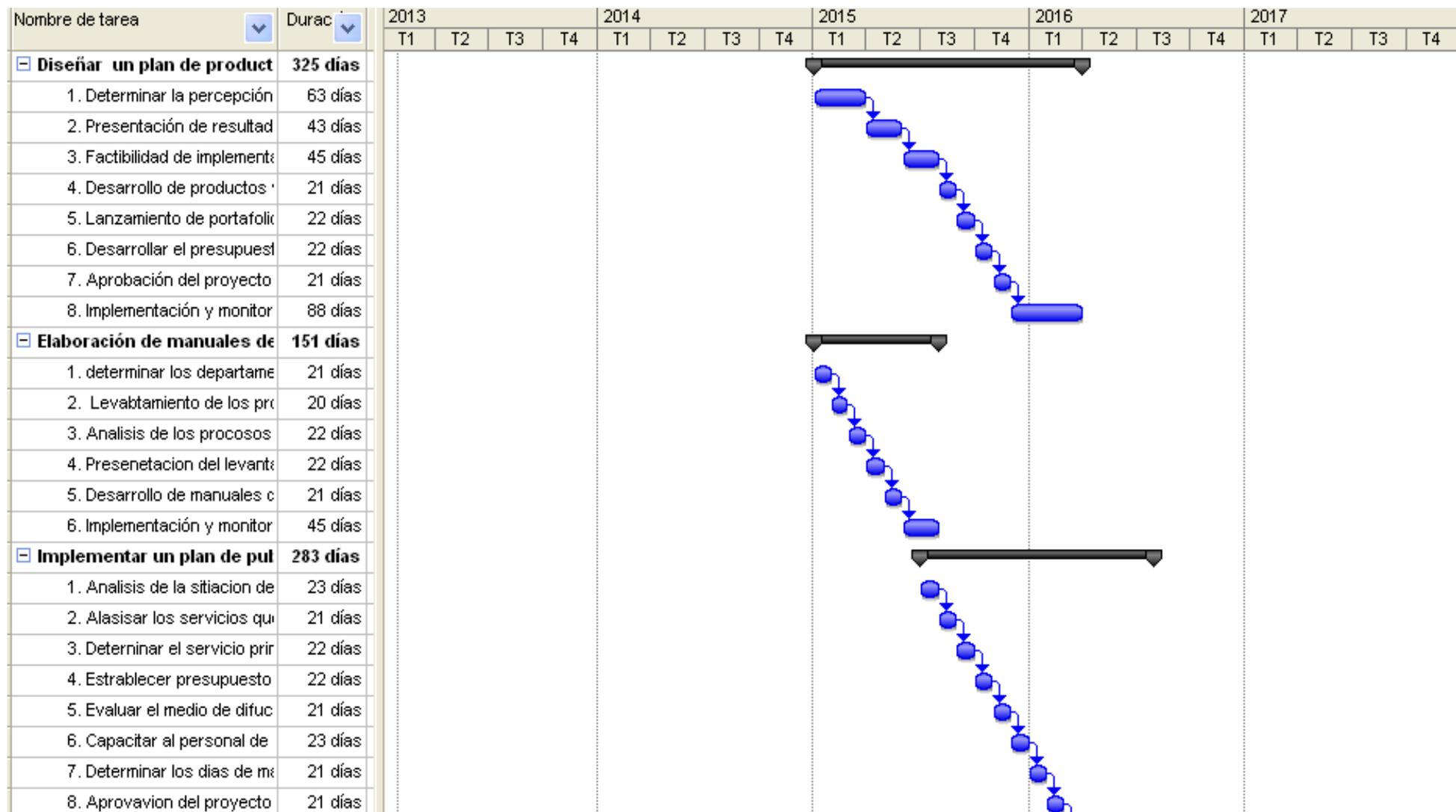
4.3. DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados, este Documento se desarrollo en Microsoft Project

TABLA No. 46
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nombre de tarea	Durac	2013				2014				2015				2016				2017			
		T1	T2	T3	T4																
Plan de capacitación para lo:	259 días																				
1. Estudio de las necesidad	22 días																				
2. Establecer temas de cap:	20 días																				
3. Analizar las ofertas de c:	21 días																				
4. Selección de la empresa	22 días																				
5. Analizar los contenidos c	23 días																				
6. Definir el cronograma de	43 días																				
7. Elaboración del presupue	11 días																				
8. Aprobación del proyecto	11 días																				
9. Implementación y Monitor	86 días																				
Elaborar manual de incentiv	129 días																				
1. Determinar la percepción	22 días																				
2. Presentación de resultad	11 días																				
3. Factibilidad de implemente	10 días																				
4. Desarrollo de manual de i	21 días																				
5. Desarrollar el presupuest	11 días																				
6. Aprobación del proyecto	11 días																				
7. Implementación y monitor	43 días																				
Reducir la cartera vencida.	196 días																				
1. Analisis del estado de ca	11 días																				
2. Identificar los creditos de	12 días																				
3. Localizar a los socios y c	22 días																				
4. Analisis y localizacion de	22 días																				
5. Realizar acuerdos de paq	23 días																				
6. Incautación de bienes de	20 días																				

Nombre de tarea	Duración	2013				2014				2015				2016				2017				
		T1	T2	T3	T4																	
7. Recaudación de valores	22 días																					
8. Evaluar los resultado que	63 días																					
Plan de mejoramiento tecn	237 días																					
1. Análisis del sistema actu	22 días																					
2. Análisis de enlace de rec	20 días																					
3. Estudio de la banda de re	21 días																					
4. Análisis de alternativas te	22 días																					
5. Elaboración del plan de m	43 días																					
6. Elaboración del presupue	23 días																					
7. Aprobación del proyecto	21 días																					
8. Implementación del proye	65 días																					
Elaborar un plan de atenció	132 días																					
1. Perspectivas de un exele	11 días																					
2. Investigar como implemer	12 días																					
3. Establecer las fases en l	21 días																					
4. Desarrollar el presupuest	22 días																					
5. Aprobación del proyecto	23 días																					
6. Implementación y monitor	43 días																					
Elaborar un plan de servic	132 días																					
1. Perspectivas de un exele	11 días																					
2. Determinar como impleme	12 días																					
3. Establecer los procesos	21 días																					
4. Desarrollar el presupuest	22 días																					
5. Aprobación del proyecto	23 días																					
6. Implementación y monitor	43 días																					



Nombre de tarea	Durac	2013				2014				2015				2016				2017				
		T1	T2	T3	T4																	
9. Contrtar la publicida	23 días																					
10. Publicitar a la corporacik	86 días																					
Programa de diferenciación	260 días																					
1. Análisis de las tasas de i	20 días																					
2. Propuesta de tasas de di	21 días																					
3. Establecimiento de polític	23 días																					
4. Aprobación de las polític	21 días																					
5. Elaboración del programe	22 días																					
6. Elaboración del presupue	22 días																					
7. Aprobación del programe	21 días																					
8. Implementación del progr	23 días																					
9. Evaluación del programa	87 días																					
Implementar un control de	195 días																					
1. Recepcion de carpetas p	20 días																					
2. Analisis y calificacion de	21 días																					
3. Aprobacion de credito	23 días																					
4. Listar creditos según cat	21 días																					
5. Controlar tiempos de enc	22 días																					
6. Entrega de creditos	22 días																					
7. Implementación y monitor	66 días																					
Plan de asistencia y capaci	261 días																					
1. Estudio de las necesidad	21 días																					
2. Establecer temas de asis	23 días																					
3. Analizar las ofertas de a:	22 días																					
4. Selección de la empresa	21 días																					

Nombre de tarea	Duración	2013				2014				2015				2016				2017			
		T1	T2	T3	T4																
5. Analizar los contenidos c	22 días																				
6. Definir el cronograma de	44 días																				
7. Elaboración del presupue	11 días																				
8. Aprobación del proyecto	9 días																				
9. Implementación y Monitor	88 días																				
Plan presupuestario anual.	260 días																				
1. Análisis financiero actual	42 días																				
2. Elaboración de un sistem	23 días																				
3. Aprobación del sistema c	20 días																				
4. Difusión del sistema de d	23 días																				
5. Implementación del sisten	43 días																				
6. Control y supervisión del	23 días																				
7. Implementación y monitor	86 días																				
Determinara el grado de sa	195 días																				
1. Establecer las ne cesidad	20 días																				
2.Determinar las necesidad	23 días																				
3. desarrollo de encuestas	22 días																				
4. presentacion de encuest	21 días																				
5. correccion de encuesta	23 días																				
6. aprovacion de la encuest	21 días																				
7. Implementación y monitor	65 días																				

Elaborado por: Silverio Velásquez

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

- En el Diagnóstico Estratégico se evidencia el 63,63% de debilidades, mientras que sus fortalezas corresponden al 36,36%. Las oportunidades representan el 58%, mientras que las amenazas son el 42%, es evidente que existe más debilidades que fortalezas.
- La Propuesta Estratégica, permite crear el direccionamiento estratégico para que la Corporación cree su ventaja competitiva a través del cumplimiento de sus objetivos y su filosofía cooperativa.
- En el Plan General se dejan identificados los Programas, Proyectos y Subproyectos que permiten ejecutar la Planificación diseñada.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se ejecute el Diseño de la Planificación Estratégica, el que permitirá un mejor direccionamiento estratégico dando lugar al desarrollo de la Corporación ECUACHASKI.

RESUMEN

La presente investigación es el Diseño de un Plan Estratégico para la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “ECUACHASKI”, ubicado en la Ciudad de Suscal, Provincia del Cañar durante el periodo 2013-2017, para lograr un crecimiento económico y social.

El desarrollo de la metodología es participativa en la cual interviene actores internos y externos de las cuales se realiza un diagnostico estratégico e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La propuesta de la Planificación Estratégica permitirá un mejor direccionamiento a la Corporación partiendo desde una visión, misión y un cuadro de mando integral en la cual se establece las perspectivas financieras, clientes, proceso interno y talento humano, en cada uno de ellos se establecen sus objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, de las cuales se desprenden los proyectos previa una matriz de priorizaciones el mismo que contiene actividades, responsables, el tiempo de ejecución y un presupuesto consolidado.

La pronta aplicación de la propuesta ratifica el desarrollo institucional mediante la ejecución de estos planes realizados en los períodos establecidos, la misma se llevara a cabo cumpliendo los objetivos estratégicos y ejecutando a cabalidad los diferentes proyectos, con ello se cumpliría la visión propuesta.

SUMMARY

This research was designed from a Strategic Plan for Social Development Corporation and Financial, "ECUACHASKI", located city Suscal city, Cañar Province, during the period 2013-2017, to achieve economic and social growth.

The methodology was participatory involving internal and external stakeholders who take a strategic diagnosis and identify their strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The proposal will allow for better strategic planning to address Corporation based on a vision, mission and a scorecard in which establishes the financial perspective, customer, internal process and human talent in each sets its strategic objectives, indicators, targets and Initiatives, which are released upon project prioritization matrix containing the same activities, responsible, runtime and a consolidated budget.

The early implementation proposal confirms institutional development through the implementation of these plans made in the periods set, it was carried out in compliance with the strategic objectives and fully implementing the various projects, this would meet the proposed vision.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes de Libros:

- Ing. Rocío Samaniego Erazo, 2012 Texto básico de Planificación Estratégica, Riobamba-Ecuador.
- ARANDA, Alcides, 2000. Planificación Estratégica Educativa. Loja-Ecuador, COSMOS,
- MUNCH GALINDO, 2005 Lourdes. Planificación Estratégica: El Rumbo hacia el éxito. México D.F, Trillas
- ORTEGA CASTRO, 2008. Alfonso Leopoldo. Planeación Financiera Estratégica. México D.F. McGraw-Hill,
- SERNA, Humberto, 1994. Planeación y Gestión Estratégica. 4t Ed. Bogotá, Legis,
- JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan 2001.. Dirección Estratégica. 5 ed. Madrid, Prentice Hall,
- Olga Teresa Sanches, panificación estratégica aplicada a la educación para docentes.
- Humberto Serna Gómez, Gestión de planificación estratégica
- Información de la Ilustre Municipalidad del Cantón Suscal.
- Documentos entregados por la Corporación ECUACHASKI.

Fuentes de Internet:

- www.bancomundial.org.
- www.globalizacion+politica/quincena9_contenidos_3d.htm
- www.monografias.com/trabajos25/educacion-ambiental/educacionambiental.shtml.
- www.globalizacion%20tecnologica/globalizacion-economica.shtml
- www.cedatos.com.ec
- www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=743
- www.bce.fin.ec/pregun1.php
- www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/32978
- www.ecuadorencifras.com
- www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?id=591
- www.optimisme.net/index.php?mod=articles&fid=11
- <http://www.wordreference.com/definicion/misi%C3%B3n>
- www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd27/estrategia.pdf
- <http://www.wordreference.com/definicion/misi%C3%B3n>
- <http://www.gerencie.com/category/administracion>
- http://www.unihogar.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

ANEXOS

ANEXO No. 1

ACUERDO MINISTERIAL DE LA CORPORACION FINANCIERA ECUACHASKI

No-2447

EL SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO DEL CONSEJO DE
DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL
ECUADOR -CODENPE.

CONSIDERANDO

Que, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, creado mediante **Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se Autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales**, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre de 2007, tiene entre la atribución de "Legalizar y registrar estatutos, directivas y consejos de gobierno de las nacionalidades y pueblos indígenas, aprobados según el derecho propio o consuetudinario, así como de sus formas de organización que funcionan en el seno de la respectiva nacionalidad o pueblo".

Que, el Art. 309 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

Que, el Art. 311 de la Constitución establece que "el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, las que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida de que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria".

Que, el Art. 283 inciso segundo, señala "El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine".

Que, el Art. 57 numeral 9 de la Norma Constitucional establece como derecho colectivo de los pueblos indígenas el de: "Conservar y desarrollar sus formas propias de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral". Y el Numeral 10 señala el derecho de "Crear, desarrollar, aplicar y practicar su derecho propio o consuetudinario, que no podrá vulnerar derechos constitucionales, en particular de las mujeres de las niñas, niños y adolescentes".

Que, el Art. 5 de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas señala que: "Los pueblos indígenas





tienen derecho a conservar y reforzar sus propias instituciones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean en la vida política, económica, social y cultural del Estado”..

Que, el Art. 33 del Convenio No- 169 de la OIT, obliga a la “autoridad gubernamental responsable de las cuestiones que abarca el presente Convenio asegurar de que exista instituciones u otros mecanismos apropiados para administrar los programas que afecten a los pueblos interesados, y de que tales instituciones o mecanismos disponen de los medios necesarios para el cabal desempeño de sus funciones.

Que, los Directivos de la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “ECUACHASKI”, con domicilio en el cantón Suscal, provincia de Cañar y al amparo de la Constitución de la República del Ecuador, han constituido una Entidad Financiera Alternativa Indígena y de raíces ancestrales, por lo que solicitan al CODENPE el reconocimiento legal de esta nueva Entidad.

Que, la UNIÓN DE PUEBLOS Y COMUNAS CAMPESINAS CAÑARIS “UPCCC” , con fecha de 12 de septiembre de 2011, otorga la carta AVAL a la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “ECUACHASKI”, para que sea registrado en forma legal en el CODENPE y obtenga la correspondiente personería jurídica;

Que, la Corporación, es una entidad del sector financiero popular y solidario, cuyo objetivo fundamental es apoyar el desarrollo del Sumak Kawsay buen vivir de las nacionalidades y pueblos indígenas.

En uso de las facultades que le confiere el Art. 3 literal k) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se Autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre del 2007.

ACUERDA

Art.- 1. Registrar en forma legal y conceder la personería jurídica a la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “ECUACHASKI”, entidad financiera de las nacionalidades y pueblos indígenas, perteneciente al sector financiero popular y solidario instituida por el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador.

Art.- 2.- La Corporación, tendrá su domicilio en el cantón Suscal, provincia de Cañar

Art.- 3.- La Corporación, a más de las actividades propias de entidad financiera popular y solidaria, apoyará el desarrollo del Sumak Kawsay de los Pueblos y Nacionalidades.



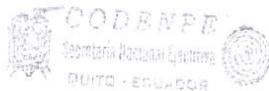
Art.- 4.- La Corporación, presentará en forma periódica los balances e informes de actividades a la entidad correspondiente, para su control, revisión y aprobación;

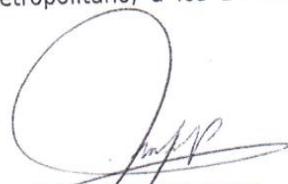
Art.- 5.- El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá plena validez legal y jurídica para todas las actividades lícitas que realice la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI"

Art.- 6.- La veracidad de los datos emitidos en este registro es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los mismos, la entidad correspondiente se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

Art.- 7.- El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a los 14 de días del mes de septiembre de 2011.




Angel Medina Lozano

SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO



CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDÍGENAS DEL ECUADOR.- SECRETARIO NACIONAL

EJECUTIVO DEL CODENPE. Quito, a 09 de noviembre del 2011, a las

15:30HOO VISTOS: en atención al oficio ingresado el 09 de septiembre del

2011, de la CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO

“ECUACHASKI”, con Acuerdo CODENPE N.- 2447, mediante el cual solicitan la

creación de CUATRO sucursales de la Corporación en el cantón Cañar y en la

parroquia General Morales, provincia de Cañar, Gualaceo y cuenca Provincia

de Azuay, con el fin de normar el funcionamiento legal de la Corporación; en tal

Virtud el CODENPE cumpliendo con lo establecido en los artículos 57, 287, 309,

311, de la Constitución Vigente, el convenio 169 de la O.I.T Declaración de las

Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Por lo tanto

una vez que la CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO

“ECUACHASKI”, ha presentado los documentos habilitantes para la creación de

las sucursales, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del

Ecuador CODENPE, **RESUELVE PRIMERO.-** Autorizar a la **CORPORACIÓN**

DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “ECUACHASKI” la creación de

las sucursales en el cantón Cañar y en la parroquia General Morales, provincia

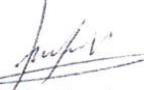
de Cañar, Gualaceo y Cuenca Provincia a de Azuay a fin que esta entidad

impulse el desarrollo de la economía popular y solidaria, de los pueblos y

nacionalidades asentadas en esta ciudad **SEGUNDO.-** Entregar a los

interesados una copia del presente documento debidamente sellada para su

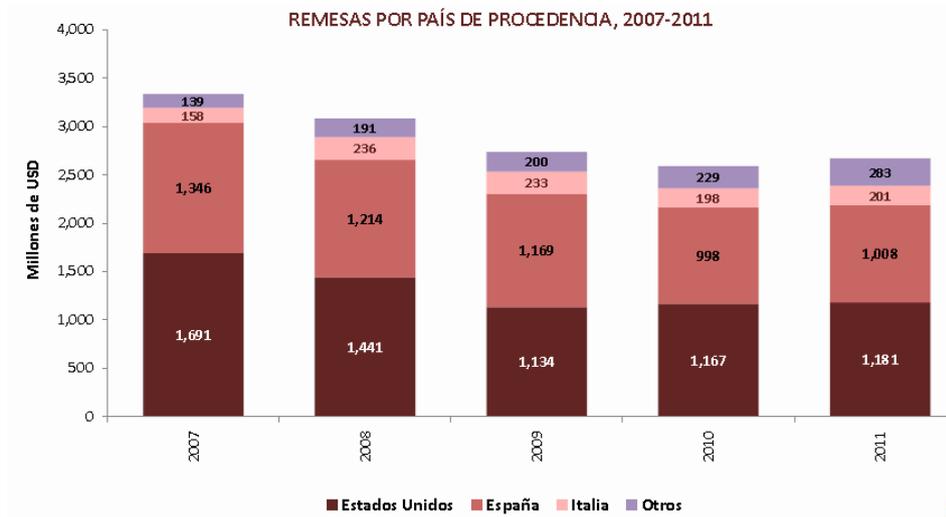
validez legal y jurídica **CÚMPLASE Y NOTIFÍQUESE:**


Angel Medina Lozano
SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO



ANEXO No. 2

REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA, 2007-2011



ANEXO No. 3

VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN



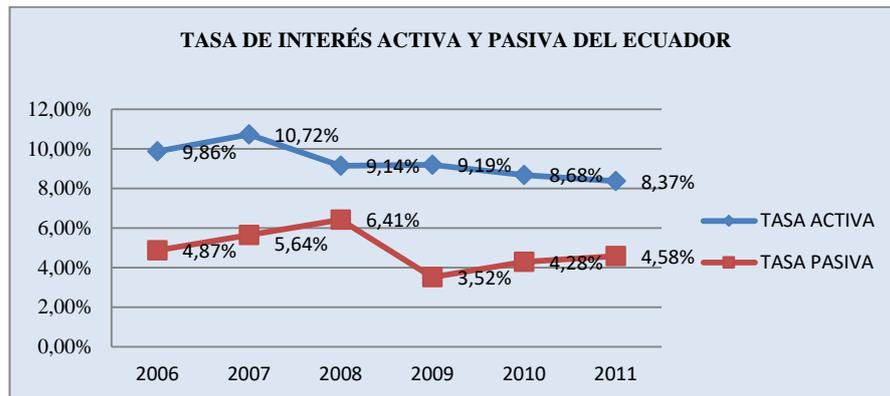
ANEXO No. 4

PIB NOMINAL DEL ECUADOR



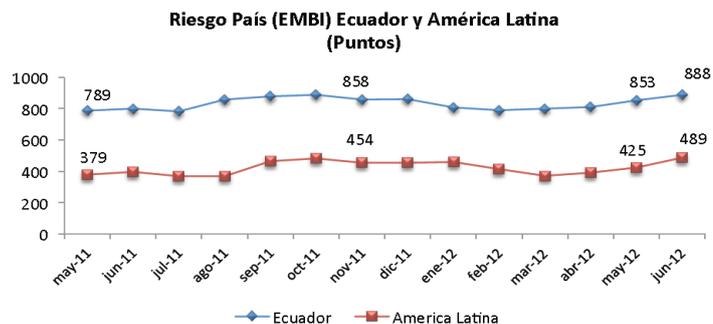
ANEXO No. 5

TASA DE INTERÉS ACTIVO Y PASIVO



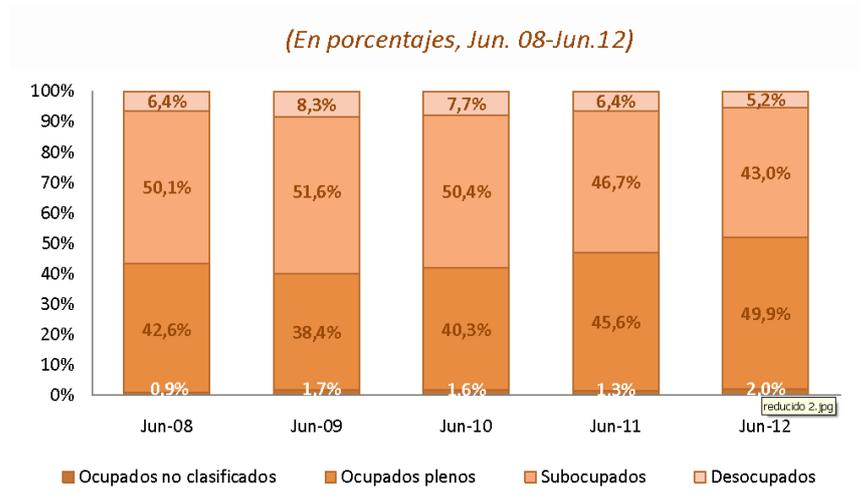
ANEXO No. 6

RIESGO PAÍS ECUADOR Y AMÉRICA LATINA



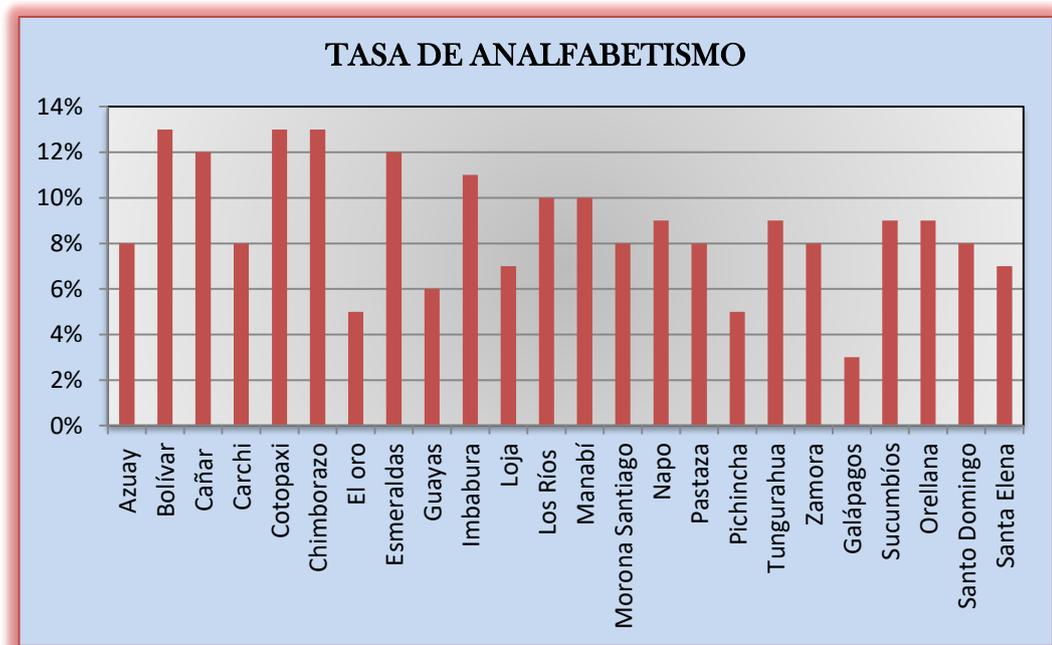
ANEXO No. 7

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) DEL ECUADOR



ANEXO No. 8

TASA DE ANALFABETISMO EN EL ECUADOR



ANEXO No. 9

ESTATUTO DE LA CORPORACION FINANCIERA ECUACHASKI

CERTIFICO QUE EL PRESENTE
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL,
EN LOS ARCHIVOS DE LA DI
CONSULTA Y ASESORIA LEGAL
Fecha: 26.10.2011...

CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI"

CAPITULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN.

Art. 1.- Constitúyase la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI", de conformidad con el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio 169 de la OIT.

Art. 2.- DOMICILIO.- La CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI", tendrá su domicilio en el cantón Suscal, provincia de Cañar, no obstante podrá realizar sus actividades sociales y financieras a través de la apertura de sus Oficinas Operativas a nivel Nacional, previa autorización del organismo de control pertinente.

Art. 3.- La La CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI", tendrá su tiempo de duración indefinida; pero podrá disolverse o liquidarse por resolución de la Asamblea General de los miembros, por disposiciones del presente Estatuto o Reglamento.

Art.4.- La CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI", por su naturaleza podrá realizar actividades inmersas en la labor social e Intermediación Financiera Popular y Solidario.

CAPITULO II

DE LOS FINES Y RESPONSABILIDADES.

Art. 5.- Son fines y responsabilidades de la CORPORACION DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "ECUACHASKI".

- a) Contribuir al desarrollo y mejoramiento Financiero, social y cultural de sus miembros;
- b) Promover el BUEN VIVIR de las comunidades y pueblos indígenas, mediante el fortalecimiento de las prácticas de solidaridad;
- a) Conceder préstamos solidarios a intereses solidarios, recaudar el capital y los intereses correspondientes de conformidad con el presente Estatuto y su Reglamento Interno;
- c) Apoyar con procesos de capacitación y asesoramiento a las iniciativas o emprendimientos de constitución de empresas o microempresas individuales y/o comunitarias, sean estas productivas o de comercialización, de productos propios de la zona;
- d) Brindar el servicio de Ahorro y Crédito en beneficio de sus asociados, mediante la captación de recursos de sus socios y concediendo créditos a los mismos; de conformidad al Reglamento que para el efecto establezca, para lo cual realizarán todas las actividades necesarias permitidas por la Ley;
- e) Promover la ayuda social y desarrollo económico de la población mediante la intermediación financiera. a través de inversión y colocación de Micro-Créditos a los

- sectores rurales y urbanos marginales;
- f) Trabajar dando prioridad a las comunidades y pueblos indígenas de la provincia Cañar, mediante la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades: agrícolas, pecuaria, artesanal, comercialización de especies menores de productos semi - industrializados, industrializados y a todos aquellos que tenga vinculo con el sistema financiero;
 - g) Generar la coordinación y/o integración con otras entidades locales, nacionales o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema financiero;
 - h) Fortalecer el capital económico, mediante el financiamiento interno y/o externo que fuere necesario y conveniente, y que garantice el desarrollo institucional y la permanencia de los socios;
 - i) Establecer actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros mediante alianzas estratégicas;
 - j) Buscar la asistencia técnica, financiera y créditos necesarios de personas naturales y jurídicas, estatales o privadas, nacionales o internacionales, para la planificación y ejecución de sus programas de desarrollo;
 - k) Para el cumplimiento de sus fines la Corporación podrá contraer derechos y adquirir obligaciones, suscribir convenios, contratos con personas naturales o jurídicas, publicas, sean estas nacionales o Internacionales;
 - l) La Corporación en el desarrollo de todas sus acciones se regirá por los principios, normas, reglamentos emitidas por la entidad que los dio la personería Jurídica. Además, se sujetara a las normas de derecho consuetudinario de la Nacionalidad y/o Pueblo respectivamente;
 - m) En todas sus actividades la Corporación se sujetara a las disposiciones del Código Tributario y demás Leyes, además, pondrá a disposición de los organismos de control la información suficiente, especialmente en los casos que haya lugar a retención o presunción tributaria por la administración de capital, aportes y donaciones;
 - n) Los bienes o equipos que importe o introduzca la organización al amparo de las exoneraciones, quedan prohibidas de enajenarse o traspasar su dominio durante el tiempo previsto en la Ley, periodo en el cual los organismos de control podrán solicitar su exhibición, de comprobar la introducción indebida se impondrá las respectivas sanciones tributarias.

CAPITULO III

DE LOS MIEMBROS DE LA CORPORACIÓN

Art. 6.- Son miembros de la corporación;

- a) **MIEMBROS FUNDADORES:** Son todas aquellas personas naturales que hayan firmado el acta constitutiva y cumplieron con los requisitos para su tramitación y aprobación de la personería jurídica y solo ellos podrán formar parte del Consejo directivo.
- b) **MIEMBROS AFILIADOS:** Son todas aquellas personas naturales que posteriormente solicitaron su membresía y fueron aceptados por la Asamblea General.
- c) **MIEMBROS HONORARIOS:** Son todas aquellas personas naturales y/o jurídicas con voz y sin voto, que hayan o estén presentando una valiosa colaboración a la corporación:

ANEXO No. 10**COMPORTAMIENTO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS EN SUSCAL**

INSTI. FINANCIERAS	AÑOS
JARDIN AZUAYO	2007
CAÑAR LTDA	2009
SUMAY YARI	2010
ECUACHASKI	2010
MIGRANTE	2011
WIÑARY	2011
PAKARIYUY	2011
EFKA LTDA	2012

ANEXO No. 11**POBLACIÓN POR SEXO CANTÓN SUSCAL 2011**

No.	COMUNIDAD	Mujeres	Hombres	Total
1	Achupallas	55	49	104
2	Aguarango	16	21	37
3	Capulí	71	82	153
4	Carbón	128	80	208
5	Chocar pamba	89	72	161
6	Cerca pata	126	94	220
7	Dormilona	77	44	121
8	Duchún	67	67	134
9	Cruz pata	64	40	104
10	Gampala	33	28	61
11	Gulapan	55	37	92
12	Gullandel	25	26	51
13	Gun Chico	26	20	46
14	Jalupata	201	167	368
15	Milacruz	82	72	154
16	Milmil	23	21	44
17	Niñoloma	37	26	63

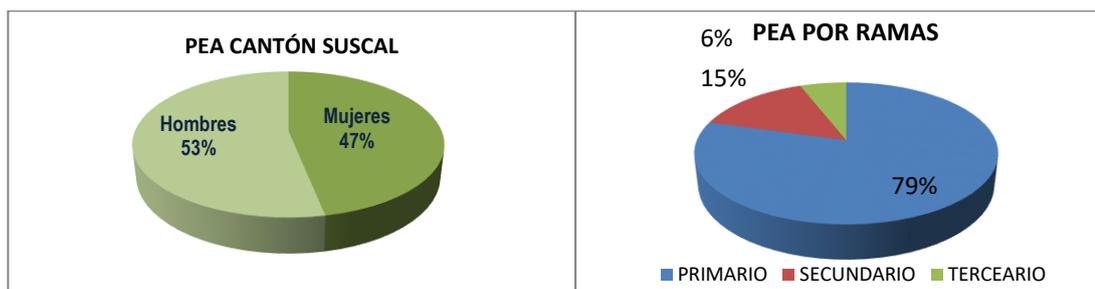
No.	COMUNIDAD	Mujeres	Hombres	Total
18	Pachón	120	105	225
19	Punguyaku	76	69	145
20	Killoloma	38	27	65
21	Kullauku	239	161	400
22	Samboloma	77	54	131
23	Suscal Viejo	26	26	52
24	Suscal Centro	674	592	1266
25	Suscal Pamba	164	136	300
26	Tambillo	27	27	54
27	Ukawayku	102	101	203
28	Wayllauku	27	27	54
	TOTAL	2745	2271	5230

ANEXO No. 12

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) DE SUSCAL

(PEA) DE SUSCAL		(PEA) % DE SUSCAL
AÑOS	PEA	%
2007	1230	1,05%
2008	1316	1,07%
2009	1447	1,10%
2010	1622	1,12%
2011	1864	1,15%

PEA POR RAMAS EN EL CANTON SUSCAL



RAMAS DE ACTIVIDAD EN CANTÓN SUSCAL

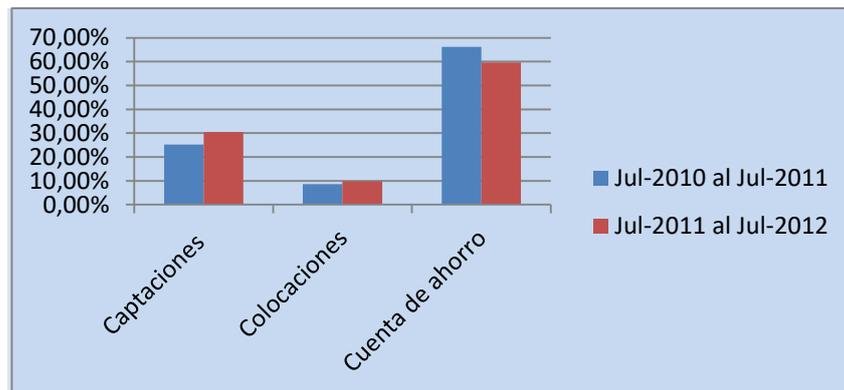
Nº	ACTIVIDAD	PEA	Nº	ACTIVIDAD	PEA
1	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicio	1156	16	Fabricación de Muebles; Industrias Manufactureras N.C.P.	4
2	Otras Actividades de Tipo Servicio.	3	17	Construcción	102
3	Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales	2	18	Venta, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores	4
4	Organizaciones y Órganos Extraterritoriales.	58	19	Captación, Depuración y Distribución de Agua	2
5	Hogares Privados Con Servicio Domestico.	33	20	Suministros de Electricidad, Gas, Vapor y Agua Caliente	6
6	Actividades de Asociaciones N.C.P.	4	21	Silvicultura, Extracción de Madera	1
7	Enseñanza	35	22	Fabricación de Productos Textiles	9
8	Actividades de Servicios Sociales y de Salud.	18	23	Fabricación de Productos Elaborados de Metal	2
9	Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social	30	24	Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos	1
10	Otras Actividades Empresariales.	1	25	Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	5
11	Comercio al Por Menor, Excepto El Comercio de Vehículos	61	26	Fabricación de Prendas de Vestir; Adobo y Teñido de Pieles	13
12	Actividades Auxiliares de La Intermediación Financiera	2	27	Pesca, Explotación de Criaderos de Peces y Granjas Piscícolas	7
13	Comercio al Por Mayor y en Comisión	6	28	Elaboración de Productos Alimenticios y de Bebidas	8
14	Hoteles y Restaurantes	3	29	Explotación de Otras Minas y Canteras	3
15	Transporte Por Vía Terrestre, Transporte Por Tuberías	43			
TOTAL		1692			

ANEXO No. 13

CLIENTES REALES DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI

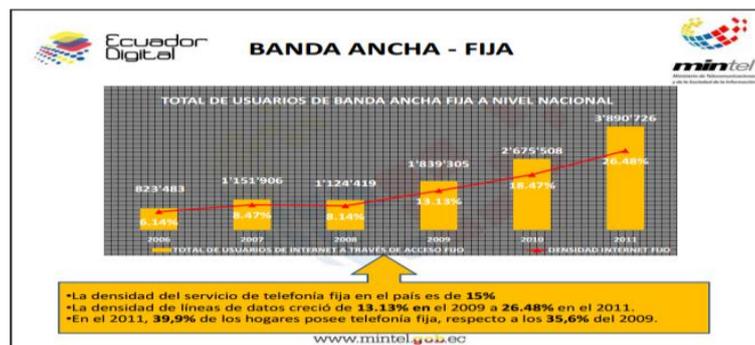
DETALLE	AÑOS		%	%
	Jul-2010 al Jul-2011	Jul-2011 al Jul-2012		
Captaciones	115	241	25,27 %	30,51 %
Colocaciones	39	78	8,57 %	9,87 %
Cuenta de ahorro	301	471	66,15 %	59,62 %
Total de socios	455	790	100%	100%

CLIENTES REALES DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI



ANEXO No. 14

INTERNET CON BANDA ANCHA EN EL ECUADOR



ANEXO No. 15

INSTITUCIONES FINANCIERAS EN CANTÓN SUSCAL

- COOPERATIVAS	- CORPORACIONES
- CAÑAR LTDA	- WIÑARY
- SUMAY YARI	- ECUACHASKI
- MIGRANTE	- PAKARIYUY
- EFKA LTDA	-
- JARDIN AZUAYO	

ANEXO No. 16

POLÍTICAS FINANCIERAS DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI

DETALLE	ECUACHASKI
Tasa pasiva	5,20%
Tasa activa	15,50%
Interés de mora	14,32%
Comisión por crédito	4%
Depósito mínimo	20
Monto mínimo a prestar	200
Monto máximo a prestar	5000
Tiempo de aprobación crédito	2 semanas

POLÍTICAS FINANCIERAS DE LA CORPORACIÓN ECUACHASKI

MONTO	TIEMPO MÁXIMO	FORMA DE PAGO	CUOTA	GARANTÍA
200	3 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 40 USD
300	4 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 60 USD
400	5 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 80 USD
500	6 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 100 USD
600	7 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 120 USD
700	8 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 140 USD
800	9 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 160 USD
900	10 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 180 USD
1000	11 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 200 USD
1500	12 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 320 USD
2000	12 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 420 USD
2500	16 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 520 USD
3000	20 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 650 USD
3500	24 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 750 USD
4000	26 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 850 USD
4500	36 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 1000 USD
5000	36 meses	diario-semanal-quincenal y mensual	variable	1 garante y con depmax de 1100 USD

ANEXO No. 17

ENTREVISTA A LA GERENCIA DE LA CORPORACION ECUACHASKI OFICINA MATRIZ

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

La entrevista que a continuación se presenta, se le realizó a la Gerente de la CORPORACION ECUACHASKI. Lcda. Tracito Mayancela.

1. ¿Quién es esta institución?

Somos una institución que se dedica a atender las necesidades financieras de un amplio sector de la población, satisfaciendo sus necesidades, logrando con esto captar nuevos clientes.

2. ¿A quién ofrece sus servicios?

A todos los habitantes de la ciudad de Suscal y sus alrededores.

3. ¿Qué perfil tienen sus clientes?

Jóvenes de 13- 18años Adultos de 19 – 50años

Mayores de 50 años

4. ¿Cuál es el comportamiento organizacional?

Somos una corporación con personal unido, pero existe a veces desinterés por algunos colaboradores para realizar actividades.

5. ¿Cada cuánto tiempo capacita usted al personal?

La corporación realiza cursos de capacitación una vez al año, pero en el último año no se ha realizado ninguno, por falta de recursos.

¿Cuáles son las políticas que utiliza dentro de la empresa?

Trato gentil y amable.

Responder a la confianza de los inversionistas.

Promover el respeto a la confidencialidad.

Transparencia en la información

7. ¿Cuál considera usted que es la debilidad más representativa de la

Corporación

Existen varios problemas como en cualquier otra institución, pero la debilidad que más se puede evidenciar es la falta de algún procedimiento a seguir, por lo que está dos años en el mercado financiero de suscal, y por otra parte no se dispone de un contador interno sino se tiene un contador externo.

8. ¿Qué ventajas ha visto con respecto a la institución financiera?

La corporación ECUACHASKI es la única institución constituido como oficina matriz en el Cantón Suscal.

9. ¿la infraestructura es propia de la corporación ECUACHASKI?

En cuanto a la Infraestructura la corporación no dispone de una estructura propia por lo que se arrienda el local, la corporación todavía no es tan solvente por lo que es más conveniente pagar un arriendo.

ANEXO No. 18

**ENCUESTAS A LOS COLABORADORES DE LA CORPORACION
ECUACHASKI**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACION
ECUACHASKI**

Objetivo: Conocer el análisis interno de la organización a través de sus respuestas

INSTRUCCIONES:

Estimado empleado: su opinión es muy importante para el desempeño de la planificación estratégica, así que le pido su colaboración respondiendo de manera sincera y clara.

CUESTIONARIO

1.- Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la CORPORACION ECUACHASKI. Al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:

Buena

Media

No existe

2.- ¿Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la CORPORACION ECUACHASKI?

Si

No

3.- ¿Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la CORPORACIÓN ECUACHASKI (Políticas, Procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?

Si

No

4- Existe algún procedimiento que usted conozca, que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Si

No

5.- Usted considera que el desempeño y gestión del Equipo de Dirección de la corporación es:

Eficiente

Ineficiente

6.- La CORPORACION ECUACHASKI. Cumple en su opinión con programas de capacitación.

Si

No

7. - Considera que el Sistema de Valoración de Rendimiento es necesario para:

Desempeño Laboral Óptimo

No cometer errores

Asegurar mi puesto de trabajo

8. Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:

Económica

Incentivo verbal

Otros

No existen

9. La tecnología que usted tiene a su alcance es:

Suficiente

Insuficiente

Se encuentra satisfecho/a en su lugar de trabajo

Si

No

.....
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**TABULACION DE DATOS, INFORMACION EMITIDOS POR LOS COLABORADORES
DE LA CORPORACION ECUACHASKI.**

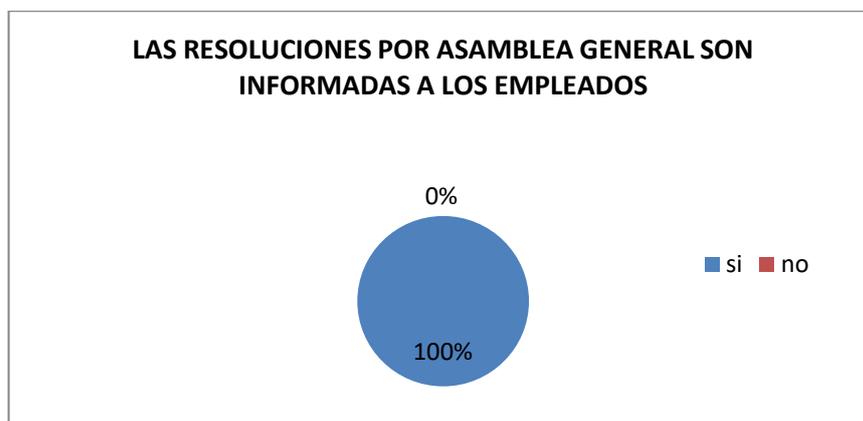
A continuación se grafica o se tabula la información emitida por los colaboradores de la corporación ECUACHASKI, se realizó la encuesta a cuatro colaboradores como es a la gerencia, cajera, información y asesor de créditos.

1.- Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la CORPORACION ECUACHASKI. Al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:



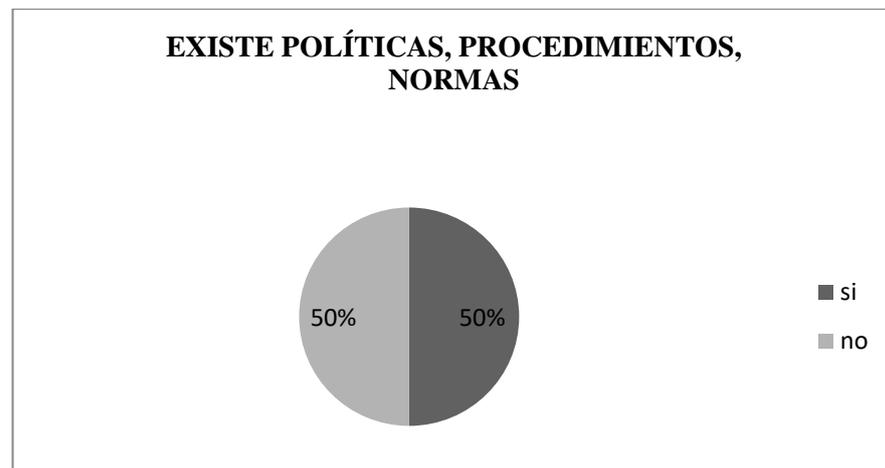
Con respecto a esta pregunta la comunicación entre empleados y directivos de la corporación ECUACHASKI. Responden en un 25% es Buena y un 75% es media.

2.- ¿Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la CORPORACION ECUACHASKI?



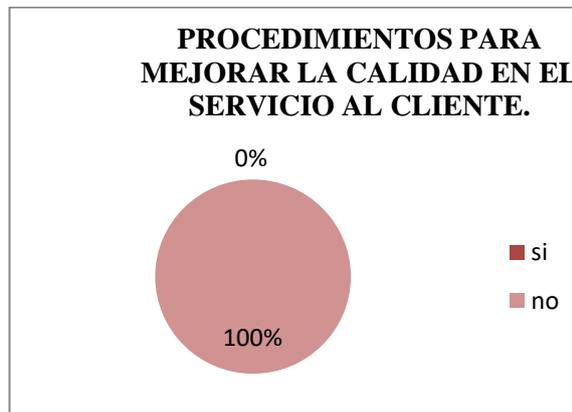
Manifiestan que la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la CORPORACION ECUACHASKI en un 100 %.

3.- ¿Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la CORPORACION ECUACHASKI (Políticas, Procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?



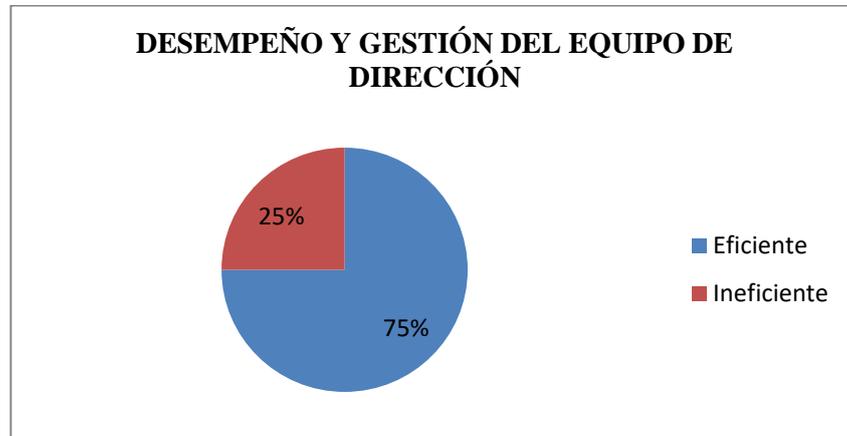
Responden en un 50% que si existe un manual o reglamento interno Políticas, Procedimientos, normas y por otra parte responden que no en un 50%.

4- Existe algún procedimiento que usted conozca, que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente.



En su totalidad del 100% manifiestan que no existe algún procedimiento que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente.

5.- Usted considera que el desempeño y gestión del Equipo de Dirección de la corporación es:



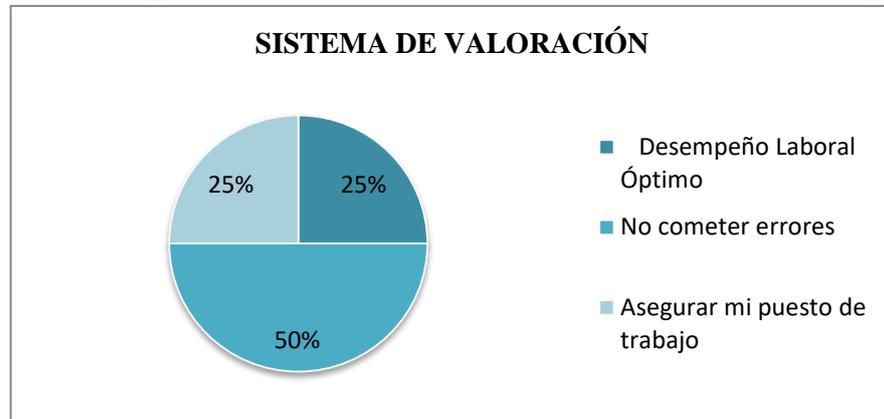
Considera que el desempeño y gestión del Equipo de Dirección de la corporación es en un 75% es eficiente y un 25% es ineficiente.

6.- La CORPORACION ECUACHASKI. Cumple en su opinión con programas de capacitación.



Responden que en un 25% cumple con programas de capacitación y en un 75% no cumplen con los programas de capacitación.

7.- Considera que el Sistema de Valoración de Rendimiento es necesario para:



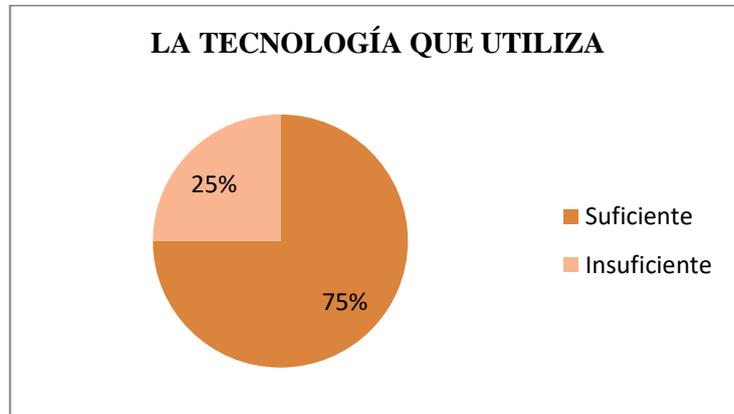
De acuerdo a la pregunta responden el 25% para tener un desempeño laboral óptimo, por otra parte el 25% para no cometer errores y por último el 50% para asegurar mi puesto de trabajo

8. Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:



Manifiestan lo siguiente con respecto a los incentivos económica que es el 0%, Incentivo verbal 75%, Otro 0% y por ultimo manifiestan que no existen en un 25%.

9. La tecnología que usted tiene a su alcance es:



Es evidente que aplicación de la tecnología en el 75% es Suficiente y el 25% es Insuficiente

10. Se encuentra satisfecho/a en su lugar de trabajo



En su totalidad del 100% manifiestan que se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo

ANEXO No. 19

BALANCE GENERAL DE LA CORPORACION ECUACHASKI

CORPORACION ECUACHASKI

BALANCE GENERAL

AL 30 DE JUNIO DEL 2012

ACTIVO	\$ 234.284,47
FONDOS DISPONIBLES	\$ 20.000,00
CARTERA DE CREDITO	\$ 109.477,12
CUENTAS POR COBRAR	\$ 88.807,35
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 15.000,00
OTROS ACTIVOS	\$ 1.000,00
TOTAL ACTIVO	234.284,47
PASIVOS	\$ 217.854,47
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 192.930,29
CUENTAS POR PAGAR	\$ 8.060,00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 11.864,18
OTROS PASIVOS	\$ 5.000,00
PATRIMONIO	\$ 16.430,00
CAPITAL SOCIAL	\$ 14.430,00
OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 2.000,00
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 234.284,47

ANEXO No. 20

SOTWUARE AFICOOP QUE UTILIZA LA CORPORACION ECUACHASKI

