

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 2012-2015. COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASIS”**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado de Magister en
Administración y Dirección de Empresas.**

AUTOR:

Diana Ximena Maldonado T.

TUTOR:

Ing. Juan Lascano, MBA-MSc

Quito - Ecuador

2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 2012-2015. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASIS”, presentado por la Maestrante Diana Ximena Maldonado Tinizaray, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Primera Promoción MBA11, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, noviembre 2012

TUTOR

Ing. Juan Lascano, MBA-MSc
C.C. 170470093-7

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Primera Promoción MBA11, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, noviembre del 2012

Diana Ximena Maldonado Tinizaray

CC: 190042533-9

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, noviembre del 2012

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad;

A mis padres por confiar en mis decisiones;

A mi esposo por creer en mí;

A mi hijo por las fuerzas que me inspiran;

AGRADECIMIENTO

A Dios el ser supremo que me ha permitido vivir esas gratas y valiosas experiencias.

A mis padres César y Mariana, que me han heredado el tesoro mas valioso que puede dársele a una hija, amor. Quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida, que me han formado y educado. A quienes la ilusión de su existencia ha sido verme convertida en una persona de provecho. A quienes nunca podré pagar con las riquezas más grandes del mundo. A ellos los seres que amo sinceramente. Gracias.

A mi esposo Andrew, por apoyarme, por creer en mí, por tu amor y tú presencia.

A mí amado hijo, Mateito, mi regalo de Dios, por ser la razón de mi vida, quien cada día me da la inspiración necesaria, un motivo más por alcanzar mis sueños y objetivos.

A todas las personas que directa o indirectamente me ayudaron en este trabajo.

Diana

ÍNDICE GENERAL

Página

A.- PRELIMINARES

Portada	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de cuadros, gráficos y anexos.....	ix
Glosario siglas.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv

B.- CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

El Problema.....	4
Tema de Investigación.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Contextualización.....	4
Análisis Crítico.....	5
Prognosis.....	7
Formulación del Problema.....	7
Delimitación del Objeto de Investigación.....	7
Justificación.....	8
Objetivos Propuestos.....	9

CAPÍTULO II

Marco Teórico y Metodología.....	10
Antecedentes investigativos.....	10
Fundamentaciones.....	11
Fundamentación Teórica.....	11
Fundamentación Legal.....	24
Hipótesis de Trabajo.....	25
Señalamiento de variables.....	25
Enfoque de la modalidad.....	25
Modalidad de la Investigación.....	26
Tipo de Investigación.....	27
Población y Muestra.....	28
Operacionalización de las Variables.....	29
Recolección de Información.....	30
Procesamiento y Análisis.....	31

CAPÍTULO III

Análisis e Interpretación de Resultados.....	32
Análisis de Resultados.....	32
Interpretación de Datos.....	32
Verificación de Hipótesis.....	46

CAPÍTULO IV

Alineamiento de la Planificación Estratégica CSFA.....	50
Análisis de Entornos.....	50
Análisis Externo.....	50
Análisis Interno.....	65
Definición Estratégica.....	76
Misión.....	76
Visión.....	76
Valores.....	76
Objetivos Estratégicos.....	77

Matrices resumen Aspectos Estratégicos.....	78
Matriz de Evaluación de Impacto.....	80
Análisis Matriz FODA (Externo).....	82
Análisis Matriz FODA (Interno).....	83
Matrices de Priorización FODA.....	84
Matriz de Definición de Estrategias.....	87
Despliegue Estratégico.....	90
Control y Evaluación.....	91
Evaluación y Monitoreo de Proyectos.....	102

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones.....	106
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	107

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1	Operacionalización variable independiente.....	29
Cuadro N° 2	Operacionalización variable dependiente.....	29
Cuadro N° 3	Plan de recolección de información.....	30
Cuadro N° 4	Tabulación de encuestas.....	47
Cuadro N° 5	Frecuencias observadas, esperadas y chi cuadrado.....	48
Cuadro N° 6	Evolución Anual del PIB.....	51
Cuadro N° 7	Comportamiento PIB por Sectores Económicos.....	52
Cuadro N° 8	Evolución Balanza Comercial.....	52
Cuadro N° 9	Evolución Demanda Interna.....	52
Cuadro N° 10	Evolución Sistema Financiero.....	56
Cuadro N° 11	Estructura de Egresos.....	68
Cuadro N° 12	Estructura de Ingresos.....	69
Cuadro N° 13	Ejecución Presupuestaria Gastos.....	70
Cuadro N° 14	Ejecución Presupuestaria Ingresos.....	70
Cuadro N° 15	Matriz de Fortalezas.....	78
Cuadro N° 16	Matriz de Oportunidades.....	78
Cuadro N° 17	Matriz de Debilidades.....	79
Cuadro N° 18	Matriz de Amenazas.....	79
Cuadro N° 19	Matriz Evaluación de Fortalezas.....	80
Cuadro N° 20	Matriz de Evaluación Oportunidades.....	80
Cuadro N° 21	Matriz de Evaluación de Debilidades.....	81
Cuadro N° 22	Matriz de Evaluación de Amenazas.....	81
Cuadro N° 23	Análisis Matriz FODA (Externo).....	82
Cuadro N° 24	Análisis Matriz FODA (Interno).....	83
Cuadro N° 25	Matriz de Priorización Externa.....	84
Cuadro N° 26	Matriz de Priorización Interna.....	85
Cuadro N° 27	Matriz de Relación FODA.....	86
Cuadro N° 28	Matriz de Definición de Estrategias.....	87
Cuadro N° 29	Relación de Estrategias por afinidad.....	89
Cuadro N° 30	Relación Proyectos – Objetivos.....	90

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1 Organigrama Estructural.....	14
Diagrama N° 2 Fases del Proceso de Planificación Estratégica.....	10
Diagrama N° 3 Componentes Análisis de Entornos.....	11
Diagrama N° 4 Alineación de la Visión Organizacional.....	15
Diagrama N° 5 Matriz Estratégica.....	20
Diagrama N° 6 Alternativas Estratégicas.....	21
Diagrama N° 7 Segmentación de clientes por afinidad.....	60
Diagrama N° 8 Relación de actitudes clientes de cooperativas.....	64
Diagrama N° 9 Inventario de Hardware y Software CSFA.....	67

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Participación IFI por tamaño de Activo.....	61
Gráfico N° 2 Participación IFI por tamaño de Pasivo.....	61
Gráfico N° 3 Participación IFI por cartera de crédito.....	62
Gráfico N° 4 Participación IFIS muy pequeñas por tamaño de activo.....	62
Gráfico N° 5 Participación IFIS muy pequeñas por tamaño de pasivo.....	63
Gráfico N° 6 Participación IFIS muy pequeñas por tamaño de patrimonio	63
Gráfico N° 7 Evolución Margen Operacional.....	71
Gráfico N° 8 Evolución Utilidad Bruta.....	72
Gráfico N°9 Estructura del Activo	73
Gráfico N° 9 Estructura del Pasivo.....	74
Gráfico N° 10 Estructura del Patrimonio.....	74

GLOSARIO DE SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador
BEV	Banco Ecuatoriano de la Vivienda
BIESS	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CFN	Corporación Financiera Nacional
COLAC	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
CSFA	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís
CUC	Catálogo Único de Cuentas
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
MON	Margen Operativo Neto
NEC	Normas Ecuatorianas de Contabilidad
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NIR	Margen de Interés Neto
PIB	Producto Interno Bruto
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
TI	Tecnología de Información
ROA	Rentabilidad sobre el activo
ROE	Rentabilidad sobre el patrimonio

C.- MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA.....	108
--------------------------	------------

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2012-2015. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASÍS”

AUTORA

Diana Ximena Maldonado Tinizaray

TUTOR

Ing. Juan Lascano, MBA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación esquematiza el proceso de Direccionamiento Estratégico que permitió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís (CSFA) alinear su misión, visión y objetivos de largo plazo; para lo cual se establecieron etapas que permitan su implementación, las mismas que contemplan el Análisis de Entornos, la Definición Estratégica, Definición de Proyectos y el Control y Evaluación. La aplicación e implementación de la Planificación Estratégica permitió consensuar el rumbo estratégico de la institución.

PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, proceso.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
POSTGRADUATE UNIT
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC:

"STRATEGIC PLANNING 2012-2015. SAVINGS AND CREDIT
COOPERATIVE SAN FRANCISCO DE ASIS"

AUTHOR

Diana Ximena Maldonado Tinizaray

TUTOR

Ing. Juan Lascano, MBA-MSc

ABSTRACT

This research paper outlines the strategic management process that allowed the Savings and Credit Cooperative San Francisco de Asís (CSFA) align their mission, vision and long-term goals, which were established for stages for its implementation, the contemplating the same analysis environments, strategic definition, defining projects, monitoring and evaluation. The application and implementation of the Strategic Planning consensus the strategic direction of the institution.

KEYWORDS: Strategic Planning, Process.

INTRODUCCIÓN

“La Dirección Estratégica de las empresas se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial. En la realidad ecuatoriana actual las empresas se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también tributarios, jurídicos, tecnológicos y políticos. Por lo tanto es necesario dentro del ámbito empresarial, tomar decisiones para poder adaptarse a esta cambiante y compleja situación, éste proceso recibe la denominación de dirección estratégica”.

La toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la institución. El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un análisis detallado de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer es decir un proceso continuo de toma de decisiones.

El alineamiento de la Planificación Estratégica de la CSFA pretende ajustar la inserción de la actividad de la institución en su medio externo tomando en cuenta la realidad económica, financiera y jurídica del Ecuador, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades como a las amenazas y retos que se puedan presentar. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la CSFA cuenta, así como las debilidades que mantenga.

La metodología aplicada considerará la información recopilada en el análisis de entorno externo e interno, luego se validarán los elementos guía para el accionar de la institución: Misión, Visión, Objetivos y Valores. A continuación se revisarán y ajustarán los objetivos definidos anteriormente para actualizarlos al mercado y condiciones actuales. Posteriormente se definirán proyectos 2012 que permitirán enfocarse hacia los objetivos validados y cuya ejecución se diseñará en las fases de Despliegue Estratégico y Monitoreo y Control

Dentro de la formulación de estrategias para el año 2012 se analizará con detenimiento las estrategias corporativas (direcciones y métodos de desarrollo).

Dentro de la definición estratégica, se analizará los factores que afectan a la implantación con especial énfasis al papel de la dirección, la cultura y la estructura organizativa de la CSFA.

Todo ello conllevará a consensuar el rumbo estratégico de la CSFA para que facilite su crecimiento y desarrollo explotando al máximo sus capacidades y reduciendo la incertidumbre.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Tema de Investigación

“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 2012-2015. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASIS”.

Planteamiento del Problema

Contextualización

La dirección estratégica es un proceso de toma de decisiones, que resulta de gran significancia para el buen desenvolvimiento de las actividades, que llevan a cabo las instituciones cooperativas.

Las perspectivas del sector son positivas debido al apoyo que las cooperativas han recibido del Gobierno, apoyo que a futuro se profundizaría como resultado de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 1312. Con la Ley del sector financiero popular y solidario las cooperativas de ahorro y crédito adquieren atribuciones que han sido generalmente imputables a la banca tradicional, cuya infraestructura operativa y tecnológica suele ser más sofisticada.

En el Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011 se expidió la LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO [1], que tiene por objeto:

- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado.
- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.
- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley.

- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Por lo tanto se espera que el segmento cooperativas se siga beneficiando por la afluencia de recursos públicos a través de mayor financiamiento de instituciones financieras públicas y de conformidad a la nueva Ley del Sector Popular y Solidario.

Ante los cambios del entorno, la necesidad de alinear el rumbo estratégico de las cooperativas se vuelve indispensable para definir la dirección futura del negocio, las necesidades de los socios, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar las ventajas competitivas.

El papel que juega la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, para el desarrollo social y económico es de vital importancia, ya que a través de ésta se generan préstamos y servicios, para diferentes actividades como son: el financiamiento de microempresas, consumo, vivienda y comerciales y de esta manera influir en el crecimiento y dinamismo económico de sus asociados en la provincia de Pichincha.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, dentro de los distintos aspectos que conlleva su dirección estratégica, adolece de cierta debilidad interna en relación al manejo de directivas anteriores que han ocasionado dificultades administrativas y financieras, lo que ha provocado que la institución no tenga claramente definidas sus estrategias, y por ende no aproveche las oportunidades del mercado, así como también no tome medidas preventivas ante posibles amenazas o riesgos del sector financiero.

Análisis Crítico

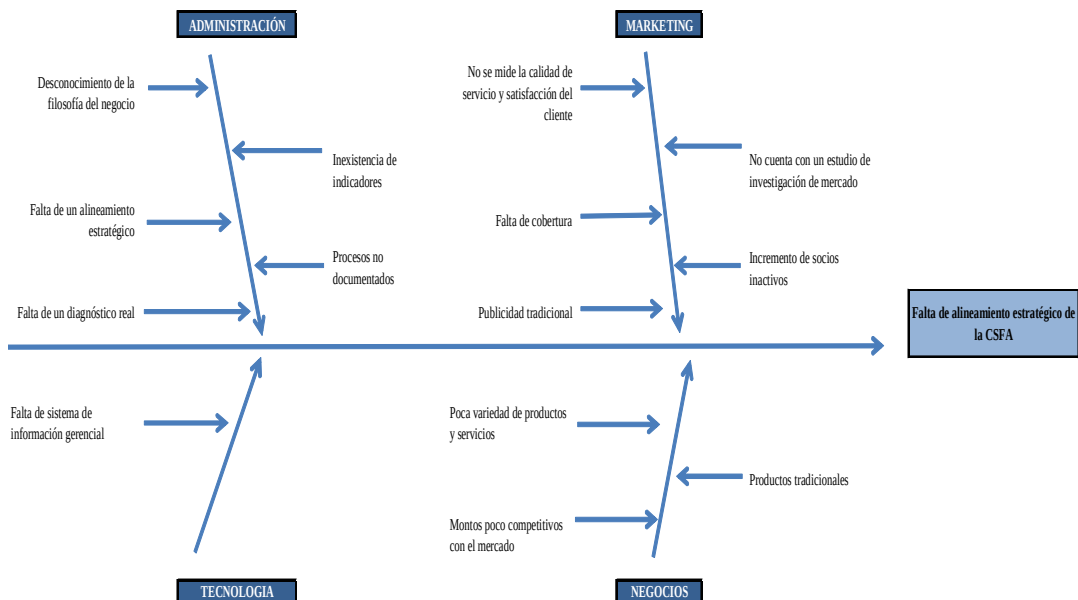
En los últimos años el crecimiento de la CSFA se ha visto afectado por no tener claramente definidas sus estrategias por lo que es indispensable determinar lineamientos estratégicos que permitan mejoras en la institución.

Para la determinación del Problema se aplicó el diagrama de Causa y Efecto según la Figura #1, donde se encontraron las siguientes causas:

- La falta de un adecuado alineamiento estratégico ha provocado que la institución no tenga claramente definidas sus estrategias, y por ende no aproveche las oportunidades del mercado, así como también no tome medidas preventivas ante posibles amenazas o riesgos del sector financiero.

- La Institución no realiza el seguimiento de los indicadores de gestión que permitan administrar adecuadamente los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales de la Cooperativa.
- La Institución no cuenta con un estudio de mercado actualizado que le permita identificar cuáles son sus clientes y socios atendidos, mantiene un gran porcentaje de socios inactivos y el bajo nivel de publicidad no se ajusta a las necesidades de los clientes y socios.
- La Cooperativa desde su inicio a mantenido productos tradicionales, pero estos ya no satisfacen las necesidades de este medio tan cambiante, a esto acompaña que la institución tiene un nivel de cobertura limitada, debido a que sus sucursales solo se encuentran en la provincia de Pichincha.
- La Institución no cuenta con un sistema de información Gerencial, lo que no le permita tomar oportunas decisiones a la Alta Gerencia, además los procesos no se encuentran actualizados y documentados lo que hace difícil la identificación, medición y control del riesgo operativo.

Diagrama N° 1. Árbol de Problema (Diagrama Causa – Efecto)



Fuente: CSFA

Elaborado por: Diana Maldonado.

Prognosis

En el futuro la CSFA, verá disminuida su participación en el sistema financiero y su crecimiento será limitado de no definir estrategias competitivas que permitan innovaciones a las causas expuestas.

La Cooperativa estará expuesta a Instituciones Financieras de mayor desarrollo, perdiendo de esta manera los clientes actuales que posee la institución así como los potenciales que ingresarían posteriormente.

La Institución deberá realizar el alineamiento de la Planificación Estratégica con el fin de determinar estrategias competitivas que permitan su crecimiento y expansión en relación al Sistema Cooperativo, y aumentar la participación de mercado actual.

Formulación del Problema

A continuación se detalla la pregunta a ser investigada:

¿Cómo el alineamiento a la Planificación Estratégica 2012-2015 en la Cooperativa San Francisco de Asís puede contribuir a alcanzar la armonía de los objetivos y metas trazados por la Institución, definición de estrategias encaminadas a fortalecer su participación en el mercado?

Delimitación del Objeto de Investigación

Límite de contenido

Campo: Administración

Área: Planificación Estratégica

Límite Espacial

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís.

Límite Temporal

Periodo, Enero 2012 – Diciembre 2015.

Justificación

La dirección estratégica es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de una organización. Con una estrategia clara y bien definida puede posicionar a la organización en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio. Los administradores idean las estrategias de la organización dependiendo de sus necesidades.

En lo que concierne a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, el mantenimiento de una eficaz y viable dirección estratégica significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminadas a fortalecer su participación en el mercado, a la captación de clientes potenciales y el mantenimiento de los ya existentes.

La realización de este trabajo de investigación, nos conlleva a puntualizar las fortalezas y posibles debilidades que pudiera tener la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, en la administración de su dirección estratégica para la continuación de su labor dirigida en pro del desarrollo económico y social, su reconocimiento y ejemplo digno de imitar por las demás entidades cooperativas.

El fortalecimiento y alineamiento de la dirección estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, es considerado de gran valor, porque dicha entidad promueve el crecimiento sostenible de sus socios, siendo un mecanismo de gestión y administración en los negocios, donde sus decisiones ayudan a incrementar el progreso de sus asociados, de forma particular.

Para realizar la presente investigación se realizarán reuniones y talleres in situ con las jefaturas de todas las áreas, miembros del Consejo de Administración y demás personal involucrado en la administración de la Cooperativa con el fin de analizar las oportunidades de negocio y definir estrategias concretas que estimulen el crecimiento y desarrollo rentable de la misma en el corto, mediano y largo plazo; siguiendo el marco teórico de expertos en el desarrollo de esta temática como: Hellriegel Jackson (Entornos); Michael Porter (Fuerzas Competitivas y Estrategia); Despliegue estratégico (Hoshin Kanri), entre otros.

La aplicación de la Planeación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, ayudará para visualizar claramente la situación actual tanto del entorno interno como externo de la Institución, lo que permitirá vislumbrar el futuro hacia el cual anhela avanzar, debiendo para esto dirigir y distribuir de mejor manera los esfuerzos y recursos disponibles; lo que finalmente mejorará la percepción de la sociedad quiteña en cuanto a la prestación de servicios.

Objetivos Propuestos

Objetivo General

Realizar el alineamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís para el año 2012, contemplando como horizonte de tiempo el año 2015.

Objetivos Específicos

- Realizar el Diagnóstico Estratégico de la CSFA mediante la identificación de fuerzas del entorno en el cual se desenvuelve la Cooperativa con el fin de aprovechar o tomar medidas correctivas en la institución.
- Establecer el Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de objetivos y estrategias que permitan identificar a dónde quiere llegar la Cooperativa.
- Determinar proyectos estratégicos y su respectivo Plan Operativo Anual, en el que se describan los medios, los recursos, el tiempo estimado y los indicadores de gestión necesarios para su ejecución.
- Establecer indicadores semaforizados que ayuden a la Alta Gerencia a conocer, controlar y administrar adecuadamente el cumplimiento del Plan Estratégico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

Antecedentes investigativos

Las empresas que poseen y ejecutan un Plan Estratégico que se adapte a sus necesidades cuentan con una herramienta administrativa adecuada que les permitirá enfrentarse a los retos que afronta el mercado globalizado y continuamente cambiante estableciendo directrices claras para encaminar de manera apropiada sus recursos.

Debido a factores tanto internos como externos que afectan a las organizaciones es necesario que estas se ajusten al entorno en el que se desenvuelven para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus objetivos, para lograr esta tarea es de vital importancia que se realice una planificación estratégica, la misma que le proporcionará una dirección a futuro explotando al máximo sus capacidades y reduciendo la incertidumbre.

Mathis Sachse, señala en su libro “La Planeación Estratégica en la Empresa” “Es una actividad que se relaciona con modelar el futuro de la organización por medio de un proceso ordenado a través del aprovechamiento de las fuerzas que impulsan la organización”. [2]

Por su lado Francis Salazar señala: “La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa” [3]

Según Francis Salazar en su libro Gestión Estratégica de Negocios en la página 16, dice que la Planeación Estratégica es importante porque:

- Proporciona una dirección
- Ayuda a detectar oportunidades
- Mayor certidumbre sobre el futuro
- Posicionamiento frente al entorno
- Define estrategias y ventajas
- Mejora la rentabilidad del negocio
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

Fundamentaciones

Fundamentación Teórica

La metodología aplicada es la que se describe a continuación:

Diagrama N° 2
Fases del Proceso de Planificación Estratégica [4]

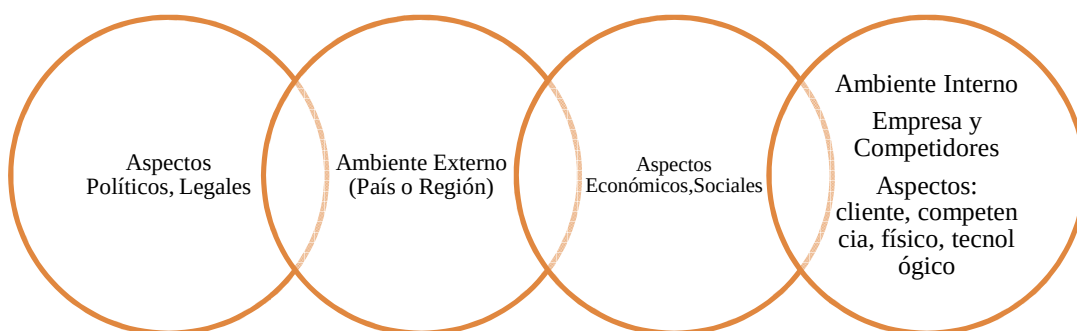


Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Consultora Corporación Q

I. Fase 1

Análisis de Entornos

Diagrama N° 3
Componentes Análisis de Entornos [Ibídem, pág. 10]



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Consultora Corporación Q

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político / legal de la Cooperativa la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización. [6]

Para efecto de análisis se clasifican en:

- a) Análisis Externo
- b) Análisis Interno

a) Análisis Externo [Ibídem, pág. 10]

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas".

Donde:

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato, es decir, aquél en el que la organización se desempeña de manera directa, en donde se relaciona y compite con sus similares. En este ambiente se analiza la posición de la institución y de sus competidores con respecto a su lugar y participación en el ámbito en que se desempeña. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la línea del negocio de la Cooperativa.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la Institución podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial que el equipo de planeación estratégica detecte, vigile y evalúe las **oportunidades y amenazas externas**.

Ejemplo:

Oportunidades	Amenazas
• Cambio de Gobierno • Acuerdos de Cooperación • Mercado mal atendido (por la competencia) • Necesidad del producto • Fuerte poder adquisitivo • Regulación a favor del proveedor nacional	• Inestabilidad Social, política y/o económica • Competencia muy agresiva • Desastres naturales • Cambios en la legislación • Tendencias desfavorables en el mercado

b) Análisis Interno [Ibídem, pág. 10]

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la Gerencia General, Mercadeo, Finanzas y Contabilidad, Operaciones y el Sistema Tecnológico de Información del negocio.

Donde:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la Cooperativa.

Asimismo, el equipo de planeación estratégica deberá efectuar un estudio a efecto de escudriñar factores internos, como serían: el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes, entre otros.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas (fortalezas) y las debilidades de la organización en las áreas funcionales, es una actividad vital de la administración estratégica. La organización debe seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se logra una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Ejemplo:

Fortalezas	Debilidades
• Compromiso de los funcionarios con su organización • Actitud proactiva frente a desafíos • Buena percepción ciudadana con respecto a la organización • Experiencia de los recursos humanos • Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización • Grandes recursos financieros • Características especiales del producto que se oferta • Cualidades del servicio que se considera de alto nivel	• Moral organizacional baja • Clima organizacional inadecuado • Recurso humano no identificado con la organización • Capital de trabajo mal utilizado • Deficientes habilidades gerenciales • Segmento del mercado contraído • Problemas con la calidad • Falta de capacitación

II. Fase 2 [Ibídem, pág. 10]

Definición Estratégica

Este primer paso del proceso de planeación implica comprender la misión de la organización, la visión y después establecer objetivos concretos que ayuden a concretar la misión. La definición y formulación de estos conceptos no dependerán del tamaño de la organización.

Esta etapa responde a la pregunta básica que se deben hacer todos los estrategas del equipo de planeación estratégica ¿qué queremos de la empresa?

Diagrama N°4
Alineación de la Visión Organizacional



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Consultora Corporación Q

La misión, se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una Institución es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con presión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica. [Ibídem, pág. 10]

Para revisar la misión de la Cooperativa, el equipo de planeación estratégica deberá tener en cuenta que en su formulación se hayan considerado los siguientes factores:

- a. **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- b. **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- c. **Mercados.** ¿En qué mercados compite?
- d. **Tecnología.** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- e. **Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.** ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- f. **Filosofía.** ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- g. **Concepto de sí misma.** ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- h. **Preocupación por imagen pública.** ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- i. **Calidad Inspiradora.** ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

Otra forma, más sencilla, utilizada para la redacción de la misión puede ser con una descripción en la que se consideren tres aspectos importantes, como son:

- El por qué de la existencia de la organización,
- El qué debe hacer, e
- Identificar claramente sus clientes,

La misión debe distinguir a la Cooperativa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Considerando estos factores el equipo de planeación estratégica deberá revisar la declaración de la misión de la Cooperativa y de ser necesario deberá reformularse la misma.

La visión, por su parte, es una imagen del futuro deseado que se quiere alcanzar con el trabajo y esfuerzo diario de la Cooperativa. La visión es la brújula que guiará para que líderes y colaboradores sepan dirigir sus esfuerzos de manera coherente, lo que permitirá que todas las cosas se hagan. La visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

La visión debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma.

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable en el que quiere estar.

La declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”

Una buena visión contempla características que el equipo de planeación estratégica deberá verificar si son parte de la declarada, estas son:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la Cooperativa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la Cooperativa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.

- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la Cooperativa y sus reales posibilidades.

Entonces, si el equipo de planeación estratégica considera que se debe reformular la visión, entonces se lo podrá hacer respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el horizonte de tiempo en el que se quiere lograr el propósito planteado?
- ¿Cuál es la imagen futura que se quiere proyectar de la empresa?
- ¿Cuáles son los deseos o aspiraciones de la institución?
- ¿Hacia dónde se dirige la institución?
- ¿A dónde se quiere llegar?

Objetivos Institucionales [Ibídem, pág. 10]

Reflejan el desarrollo de la misión de la Cooperativa, motivo por el cual estos objetivos permanecen a través del tiempo; dicho de otra forma, mientras la razón de ser de la Cooperativa no cambie, los objetivos institucionales tampoco lo harán, sin embargo, esto no quiere decir que no sean revisados en su planteamiento, tarea que deberá ser realizada por el equipo de planeación estratégica.

Formular objetivos estratégicos [Ibídem, pág. 10]

Para seleccionar los objetivos estratégicos el equipo de planeación estratégica debe tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera la organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

Para esto es importante establecer objetivos específicos, medibles y con fechas lo más realistas posibles. Los objetivos son importantes por lo menos por cuatro razones:

1. Proporcionan un sentido de dirección

Sin un objetivo, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que

en realidad quieren alcanzar. Al establecer objetivos, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2. Permiten enfocar los esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo un objetivo o una serie de objetivos relacionados, se comprometen a utilizar de cierta manera los escasos recursos y se comienza a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3. Guían los planes y decisiones

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto los planes a largo como a corto plazo y ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es la meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4. Ayudan a evaluar el progreso

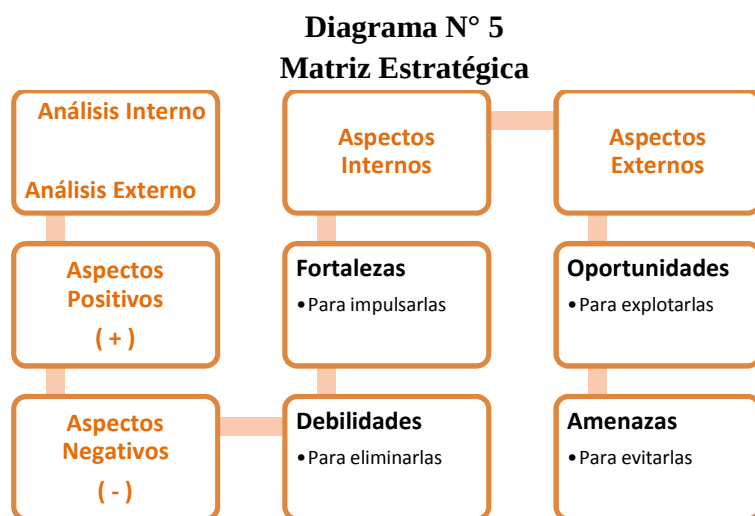
Un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si se percata de que se está saliendo del curso señalado o si se enfrenta contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan.

Por lo tanto, se entienden como objetivos estratégicos a “la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la visión y con el análisis interno y externo”

Finalmente se puede decir que, el propósito fundamental al que deben responder los objetivos estratégicos, es a saber “¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?”. Es esta la pregunta clave que debe guiar al equipo de planeación estratégica en las decisiones que se tomen al respecto ya que, de esta manera, será posible generar una estructura de acción en donde exista una coordinación entre los distintos objetivos definidos, de acuerdo a las áreas que abordarán y los plazos en que se esperan lograr.

Elaborar matriz estratégica [Ibídem, pág. 10]

Con la determinación de las fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades mediante el análisis del entorno interno y externo respectivamente, el equipo de planeación estratégica buscar una forma de sistematizar esta información y que sea de utilidad, esta sistematización es posible lograrla mediante el uso de la matriz estratégica, lo que permitirá tener una orientación de las decisiones a tomar. (Ver gráfico N° 1)



Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de Planificación Estratégica CSFA

Del cuadro podemos decir que:

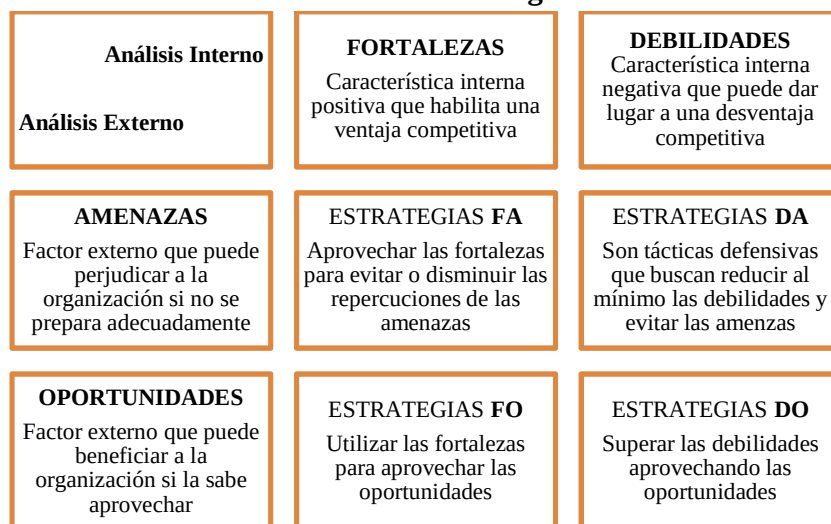
- Las amenazas encontradas como producto del análisis del medio externo sobre las fortalezas de la Cooperativa, representan los riesgos que pueden afectar en la contribución de estas fortalezas para la organización, por lo que deben tomarse decisiones que apunten a tomar medidas que permitan protegerlas y blindarlas de los efectos nocivos que pueda tener sobre ella.
- Las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos, factores o componentes de la organización que se han definido como fortalezas de la misma, representan potencialidades sobre las cuales debería orientarse la definición de objetivos estratégicos, ya que representan áreas en las que se cuenta con las capacidades para generar importantes beneficios para la institución.

- Las amenazas que impone el entorno sobre aspectos considerados como debilidades de la organización corresponden a la situación más compleja para la decisión ya que representan limitaciones que reducen las opciones de decisión a aquellas que le permitan sobrevivir a la organización, disminuyendo lo más posible los perjuicios que la situación trae consigo.
- Finalmente, las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos que son considerados como una debilidad de la organización representan desafíos hacia la misma, ya que existen las condiciones en el ambiente exterior que permiten enfrentar las debilidades tanto para superarlas o para paliarlas, de tal manera de eliminar o disminuir sus efectos negativos.

Formular Estrategias [Ibídem, pág. 10]

El equipo de planeación estratégica deberá utilizar la matriz estratégica que es un instrumento de ajuste entre los factores externos e internos, que ayuda para desarrollar cuatro tipos de estrategias: FA, DA, FO y DO, como se pueden ver en el **Gráfico N° 2**; esta matriz sirve para generar estrategias viables. No identifica necesariamente que estrategias son las mejores; es importante señalar también que no todas las estrategias identificadas serán finalmente seleccionadas.

Diagrama N° 6
Alternativas Estratégicas



Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de Planificación Estratégica CSFA

Teniendo en cuenta el número de factores considerados como amenazas y como fortalezas (FA), se tendrá un número determinado de estrategias; pero como se mencionó anteriormente, no todas las estrategias deben ser consideradas por varias razones tales como: son muy parecidas entre ellas, no son muy importantes (por el resultado que pueden alcanzar), son parte de otra estrategia, etc. En este caso se debe aplicar una matriz de relaciones con la finalidad de seleccionar aquellas estrategias en las que sus factores tengan alta relación y generen un impacto importante en el logro de objetivos. La misma consideración deberá hacer para las estrategias DA, FO y DO.

Consolidar esquema estratégico [Ibídem, pág. 10]

Todo el trabajo hasta aquí realizado por el equipo de planeación estratégica, se representa bajo un esquema en el que se identifica la Misión, Visión, los Objetivos Institucionales y Estratégicos y finalmente las estrategias establecidas. Todo esto en un solo cuadro.

Determinar acciones claves [Ibídem, pág. 10]

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, el equipo de planeación estratégica deberá ser muy cuidadoso en definir no solo la estrategia, sino que deberá también precisar la estrategia de implantación o acciones claves a ejecutar.

Las acciones claves representan el conjunto de actividades que deben ejecutarse operativamente con el propósito de cumplir con los objetivos cumpliendo las estrategias.

Estas actividades están desarrolladas en el plan operativo en donde se determinan los responsables y las fechas previstas para su cumplimiento.

Identificar factores organizacionales [Ibídem, pág. 10]

Los factores organizacionales agrupan a los principios, valores, la cultura organizacional, la ética, y características sobre las cuales se fundamenta el funcionamiento y la interrelación con los socios, proveedores y todas las partes interesadas; creando de esta forma un sentido de identidad y pertenencia de todos quienes conforman la organización. El equipo de planeación estratégica deberá

revisar estos factores y diagnosticar el grado de cumplimiento con el propósito de actualizarlos o incrementar aquellos que hagan falta.

Formular plan estratégico [Ibídem, pág. 10]

La formulación del plan estratégico comprende la documentación de todo el material generado durante el desarrollo del procedimiento descrito anteriormente. Este documento servirá para las etapas de aprobación y difusión tanto interna como externa (ente de control), así como base para el desarrollo del plan de negocios, el plan operativo y el presupuesto.

III. Fase 3 [Ibídem, pág. 10]

Despliegue Estratégico

La administración de la Planificación Estratégica, se la realiza a través de Planes de acción, donde se identifican:

- Medios
- Actividades
- Resultado esperado
- Índices para la gestión
- Responsables
- Fechas

Este desglose se lo realiza para cada proyecto en matrices que recogen toda ésta información. Dichas matrices se convierten en las herramientas de los diferentes grupos de trabajo.

También se debe definir reuniones para el seguimiento de la Planeación Estratégica, en este caso se utiliza la metodología de despliegue basada en HOSHIN KANRI, dependiendo de las necesidades de la Institución, con el fin de mantener información a tiempo real que permita tomar decisiones adecuadas para encaminarse hacia alcanzar los resultados planteados en los diferentes planes o programas estratégicos.

IV. Fase 4

Monitoreo y Control de Desempeño

Se realizará con indicadores semaforizados y dashboards.

Fundamentación Legal

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco de Asís” Limitada, cooperativa financiera controlada por la superintendencia de Bancos y Seguros, es una Institución de derecho privado del sistema cooperativo de ahorro y crédito, abierta al público, de responsabilidad limitada, capital variable e ilimitado número de socios, que bajo la razón social indicada realizar intermediación financiera, con sujeción a la Constitución y Leyes de la República, en especial a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y sus Reglamentos, al Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de esta clase de Cooperativas, a las Resoluciones de la Junta Bancaria y de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al Estatuto y Reglamentos Internos de la Institución”. [7]

La Cooperativa sujetará en todo tiempo sus operaciones a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás normas aplicables para el efecto.

En cuanto a la Contabilidad e Información Financiera de la Cooperativa está sujeta a las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas (CUC) expedido por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En lo no previsto en dicho catálogo aplicará en su orden, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), y en efecto de las anteriores, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's). Igualmente conservará todos los comprobantes de las partidas definitivas de sus libros y operaciones, de conformidad con las normas legales y dictadas por la Junta Bancaria.

La COAC debe mantener obligatoriamente, por un período mínimo de seis años, los archivos de la documentación contable que sustente los eventos económicos reflejados en sus Estados Financieros, contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio; y, remitirá a la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las demás Instituciones que lo requieran, dentro de los plazos establecidos.

Con el propósito de que los socios y el público en general conozcan la situación económica financiera de la Institución, la COAC pondrá la información a su disposición, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; así mismo, publicará por uno de los medios escritos de circulación nacional sus estados financieros anuales, una vez aprobados por la Asamblea General; y, de igual modo, lo hará cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros lo disponga.

La Cooperativa deberá adoptar políticas internas de control para administrar adecuadamente sus riesgos financieros y operacionales, considerando, entre otros aspectos, las disposiciones relativas al manejo, destino y diversificación del crédito y de las inversiones, la administración de la liquidez y las normas sobre las tasas de interés. Estas políticas serán definidas y aprobadas por el Consejo de Administración y sobre su cumplimiento deberán informar las auditorías internas y externas. [8]

Hipótesis de Trabajo

El alineamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, permitirá tener claramente definidas sus estrategias y proyectos, los cuales serán monitoreados a través de indicadores de gestión que reflejarán el avance hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Señalamiento de variables

Variable independiente: Alineamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís.

Variable dependiente: Definición de Proyectos Estratégicos (Plan Operativo).

Enfoque de la modalidad

Es una investigación cualitativa ya que la estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo, es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto plazo, integra los planes funcionales en su esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.

La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

La utilidad de este trabajo es para comprobar si se han conseguido los objetivos planteados, para determinar conclusiones y mejorar determinados aspectos, valorar el impacto de los diferentes componentes estratégicos puede ser periódico cada 3 meses o bien cada 3 o 5 años mediante el logro de los resultados y la demostración de los mismos, además del fortalecimiento de la capacidad organizativa para realizar esta función trascendental ya que forma parte del cambio estratégico hacia una gestión basada en los resultados, una mayor atención al aprendizaje institucional y una rendición de cuentas más estricta.

Modalidad de la Investigación

La presente investigación utilizará las siguientes modalidades [9]:

Investigación de campo

Se utilizara la investigación de campo porque considerará procedimientos e instrumentos, para la recolección de datos. Esta modalidad se utilizará ya que permite recolectar información de primera mano en una forma directa, con la presencia del investigador en el campo (CSFA) con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la institución, para lo cual es necesario la utilización de técnicas como:

- **La observación directa** y el trato a diario con los socios y clientes de la Cooperativa en este problema de investigación, permitiendo analizar el comportamiento de todos los involucrados, facilitando al investigador la información precisa sobre inconvenientes de la institución.

Utilidad

Permite identificar el problema dentro de la institución a investigar, logrando recopilar la futura información para la investigación.

Investigación bibliográfica

Para desarrollar la presente investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documentada ya que se consultará en libros, internet, tesis de grado, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional sobre los distintos aspectos que tienen relación con el sistema financiero y planificación estratégica, por lo que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos que vayamos conociendo con el desarrollo de la investigación.

Utilidad

Permite la elaboración del marco teórico, obteniendo información de parte de los propietarios de la institución, es decir, este tipo de investigación permitirá conocer los conceptos, características, metodologías.

Tipo de Investigación

Para la realización del presente proyecto se utilizara los siguientes tipos de investigación [Ibídem, pág. 26]:

Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema.

Investigación Descriptiva

Esta investigación nos permite conocer detalladamente las características del problema en estudio. El propósito de esta investigación es describir el problema en todo el contexto, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, en circunstancias de tiempo y espacio.

Investigación Correlacional

Esta investigación tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema en un contexto particular, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al alineamiento de la Planificación Estratégica y la variable dependiente que se refiere a la formulación de proyectos estratégicos, con el fin de evaluar el entorno cambiante, determinando las causas, efectos conceptualizando con la teoría disponible y confrontándolas con la conclusiones del investigador.

Población y Muestra

Población [10]

Según Paul Newbold y otros, “Una población es el conjunto completo de todos los objetos que interesa a un investigador. En estadística, se identifica el término población al de la variable aleatoria, o magnitud numérica de naturaleza aleatoria, X , asociada a los objetos (individuos) sobre los que se desarrolla una experiencia, cuyo resultado depende del azar.

La repetición “ n ” veces, en idénticas condiciones, de la citada experiencia aleatoria, afectará a una muestra de “ n ” objetos o individuos de la población, y tendrá asociada una sucesión de “ n ” variables aleatorias independientes, $X_1, X_2, \dots, X_n$, réplicas de X .

Población sujeta de estudio

En esta investigación se trabajará con la totalidad de la población investigada, por lo tanto no hace falta el tamaño de la muestra.

Directivos	10
Ejecutivos	6
Operativos	34
TOTAL	50

Operacionalización de las Variables

Cuadro N° 1. Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Plan Estratégico Es una herramienta mediante la cual, la organización establece las directrices y comportamientos de la misma a través de 4 etapas: Análisis de Entornos, Definición estratégica, Despliegue Estratégico y Control y Evaluación	Análisis de Entornos	Análisis Externo	¿ Que análisis se debe considerar en la etapa de diagnóstico?	Cuestionarios al Consejo de Administración, Jefes Departamentales y demás empleados de la Institución.
		Análisis Interno		
	Definición Estratégica	Misión	¿Qué elementos cree Ud. se debe incluir en la Definición Estratégica	
		Visión		
		Valores		
		Objetivos		
	Despliegue Estratégico	Definición de Proyectos	¿Cómo se pueden priorizar los proyectos que se definen en el Despliegue Estratégico?	
	Control y Evaluación	Indicadores semaforizados	¿Qué indicadores se pueden establecer en la etapa de control y evaluación?	
Dasboards				

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Cuadro N° 2. Operacionalización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite definir las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Permite adicional realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, trimestral o mensualmente, según se planifique.	Estrategias	Objetivos Generales	¿Los objetivos generales y específicos son a corto o largo plazo?	Cuestionarios al Consejo de Administración, Jefes Departamentales y demás empleados de la Institución.
		Objetivos Específicos		
	Implementación de Estrategias	Largo y corto plazo		
	Planificar Acciones	Mayor o menor eficiencia	¿Existe una mayor o menor eficiencia de los resultado de la Cooperativa	
	Orientar Procesos			
	Medición de Resultados	Mejoramiento situacional	¿Existe un mejoramiento institucional en la entidad?	

Elaborado por: Diana Maldonado

Recolección de Información

Según Luis Herrera, “la construcción de información se opera en dos fases: plan para recolección de información y plan para procesamiento de la información. [Ibídem, pág. 26]

Plan para recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos.

- Definición de los sujetos: Personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados son los siguientes: Directivos, Ejecutivos y empleados.

Directivos: son el máximo órgano de administración dentro de la Cooperativa, donde se toman decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad.

Ejecutivos: Encargados dentro de sus funciones el proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Empleados: Una persona con edad legal suficiente, y que de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La técnica a ser empleada es el cuestionario.

Cuestionario: Es una técnica de recolección de información que supone un interrogatorio, en el cual las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.

Cuadro N° 3. Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	RESPUESTAS
1. ¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación?

2. ¿De qué personas u objetos?	Sujetos: - Directivos - Ejecutivos - Empleados
3. ¿Sobre qué aspectos?	Aspectos administrativos, financieros, operativos y del negocio
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador
5. ¿Cuándo?	Noviembre - Diciembre 2011
6. ¿Dónde?	En las oficinas de la CSFA
7. ¿Cuántas veces?	El cuestionario se aplicará una vez
8. ¿Qué técnica de recolección?	El cuestionario
9. ¿Con qué?	Formato del cuestionario

Procesamiento y Análisis

Plan de procesamiento de información [Ibídem, pág. 26]

- Revisión crítica de la información recogida; es decir depurar la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para contestar fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la hipótesis. La distribución a ser utilizada es la de Poisson ya que la población es menor a 100.

Según Paul Newbold, “la distribución de Poisson es una importante distribución de probabilidad discreta. Expresa la probabilidad de un número k de eventos ocurriendo en un tiempo fijo, si estos eventos ocurren con una frecuencia media conocida y son independientes del tiempo discurrido desde el último evento.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

Para entender de mejor manera los resultados de la encuesta realizada a los directivos, ejecutivos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, se analizarán las respuestas obtenidas, por cada una de las preguntas:

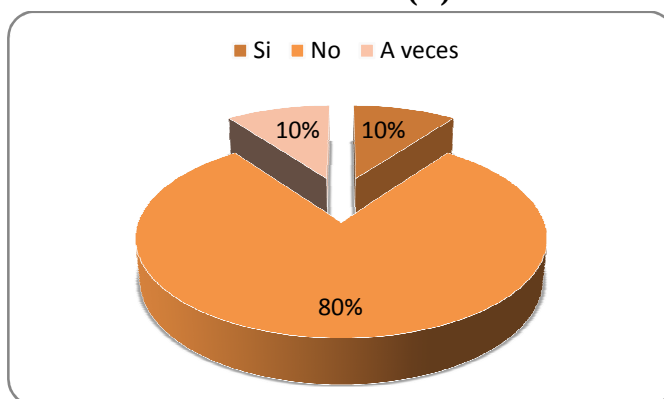
Interpretación de Datos

Pregunta N° 1 (A)

¿Considera que se ha cumplido los objetivos señalados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	8	80%
A veces	1	10%

Grafico N° 1 (A)



Análisis e Interpretación

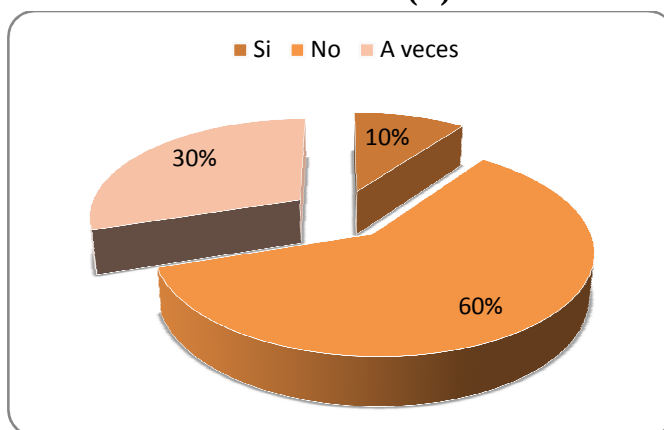
Las respuestas determinan que el 80% de los encuestados consideran que los objetivos del Plan Estratégico no se cumplen a cabalidad, pero 20% determina que no o a veces.

Pregunta N° 2 (A)

¿Considera que la Cooperativa tiene un buen funcionamiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	6	60%
A veces	3	30%

Grafico N° 2 (A)



Análisis e Interpretación

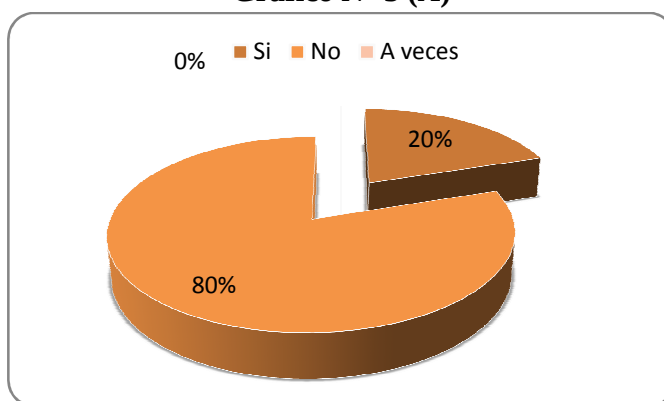
Se puede observar que el 60% de los encuestados considera que la Cooperativa no tiene un buen funcionamiento, el 40% respondió si o a veces.

Pregunta N° 3 (A)

¿Considera que la situación económica y los resultados obtenidos son los adecuados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
A veces	0	0%

Grafico N° 3 (A)



Análisis e Interpretación

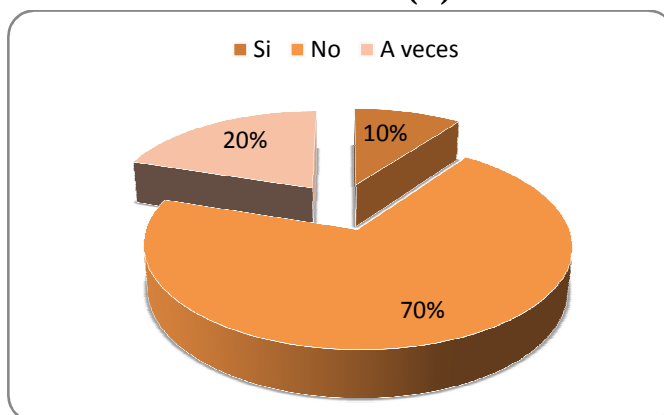
El 80% de los encuestados respondió que la situación económica y los resultados obtenidos por la Cooperativa, no son los adecuados y apenas el 20% contesto afirmativamente.

Pregunta N° 4 (A)

¿Se respetan las políticas y procesos establecidos para las diferentes áreas de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
A veces	2	20%

Grafico N° 4 (A)



Análisis e Interpretación

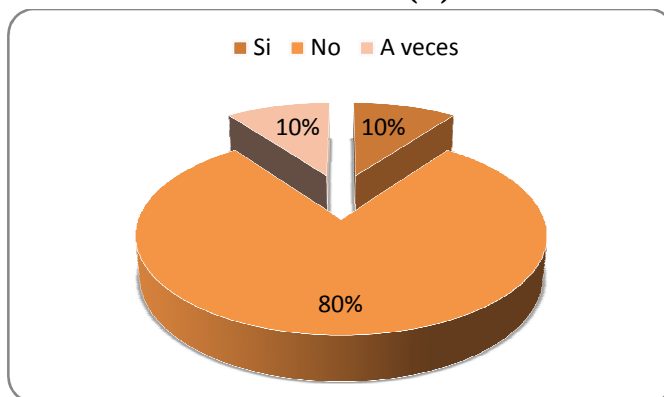
Las respuestas son contundentes, el 70% manifestó que no se respetan las políticas y procesos establecidos para las diferentes áreas de la Cooperativa; solamente el 30% respondió afirmativamente.

Pregunta N° 5 (A)

¿Se realiza seguimiento y evaluación de la gestión de los administradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	8	80%
A veces	1	10%

Grafico N° 5 (A)



Análisis e Interpretación

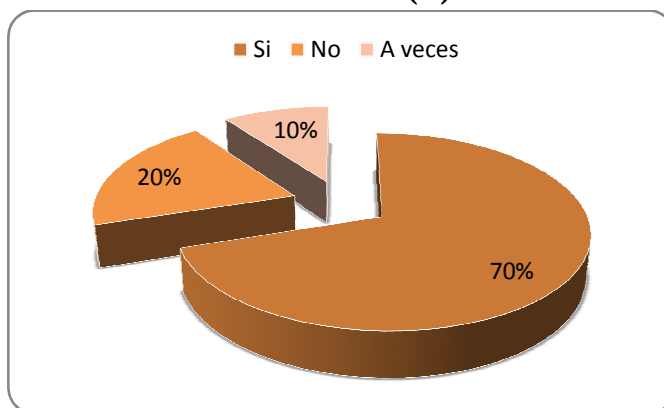
El 20% de los encuestados respondió que realizan un seguimiento y evaluación de la gestión de los administradores, el 80% respondió que no.

Pregunta N° 6 (A)

¿Cree que el control y seguimiento a través de un Plan Operativo ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	2	20%
A veces	1	10%

Grafico N° 6 (A)



Análisis e Interpretación

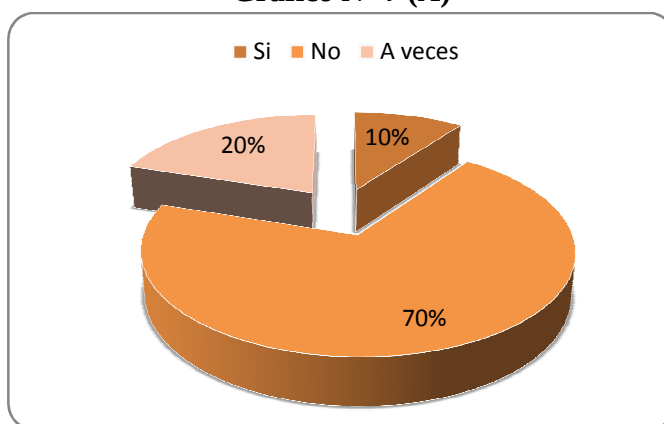
Se observa que el 70% de los encuestados, están de acuerdo con realizar el control y monitoreo del Plan Operativo para mejorar la gestión administrativa y financiera; el 30% respondió que no.

Pregunta N° 7 (A)

¿Considera que las agencias han respondido a la expectativa financiera y económica?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
A veces	2	20%

Grafico N° 7 (A)



Análisis e Interpretación

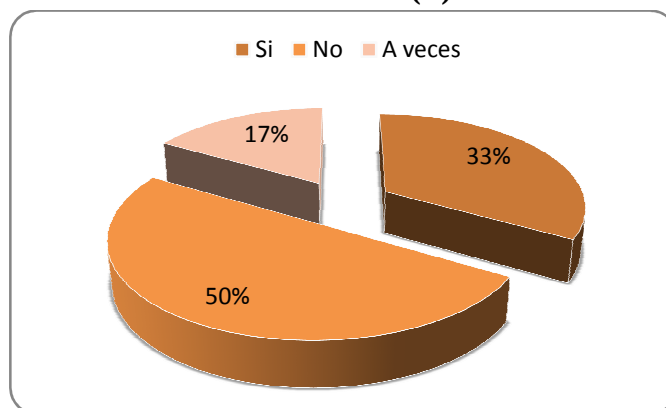
El 70% de los encuestados consideran que la rentabilidad de las agencias no son examinadas, el 30% respondió si o a veces.

Pregunta N° 1 (B)

¿Cree que el sistema de información financiera responde a las necesidades de la Institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	3	50%
A veces	1	17%

Grafico N° 1 (B)



Análisis e Interpretación

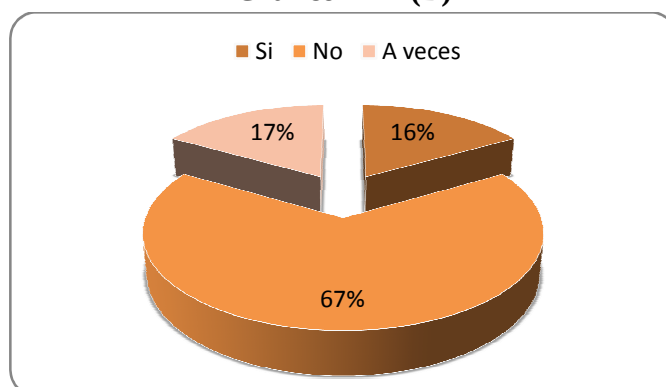
El 50% de los encuestados contestó que no responde a las necesidades de la institución, el 33% están de acuerdo y el 17% manifestó que a veces.

Pregunta N° 2 (B)

¿Se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	4	67%
A veces	1	17%

Grafico N° 2 (B)



Análisis e Interpretación

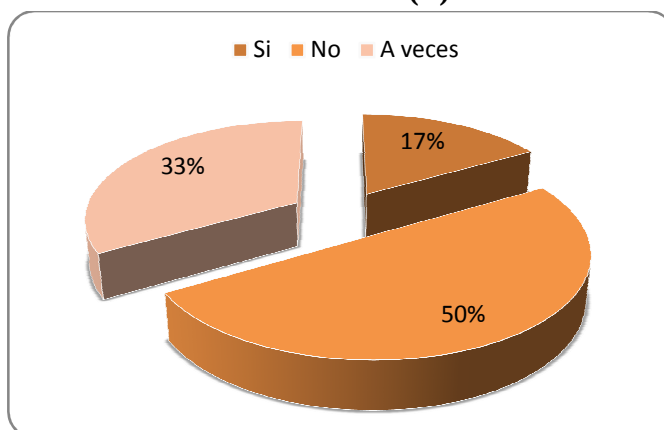
Las respuestas obtenidas demuestran que el 67% consideran que no se ha tomado decisiones que corrijan o mejore la situación económica, 33% respondió que sí.

Pregunta N° 3 (B)

¿Existen mecanismos o procedimientos para lograr la mejora continua en las diferentes áreas de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	3	50%
A veces	2	33%

Grafico N° 3 (B)



Análisis e Interpretación

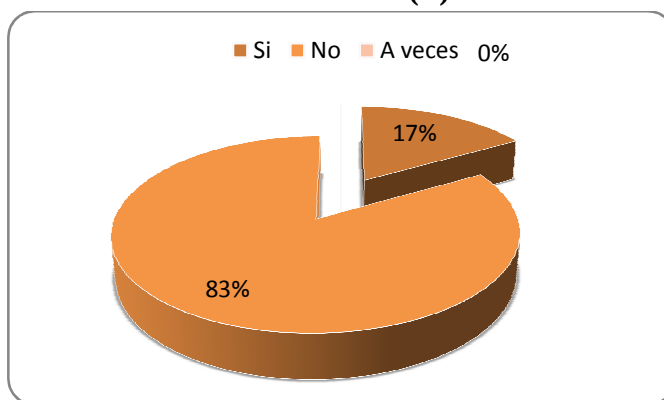
El 50% de los encuestados respondió que no existen mecanismos eficientes y procedimientos para lograr la mejora continua de las diferentes áreas de la Cooperativa, el 17% manifestó que a veces.

Pregunta N° 4 (B)

¿Se han diseñado y puesto en práctica las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
A veces	0	0%

Grafico N° 4 (B)



Análisis e Interpretación

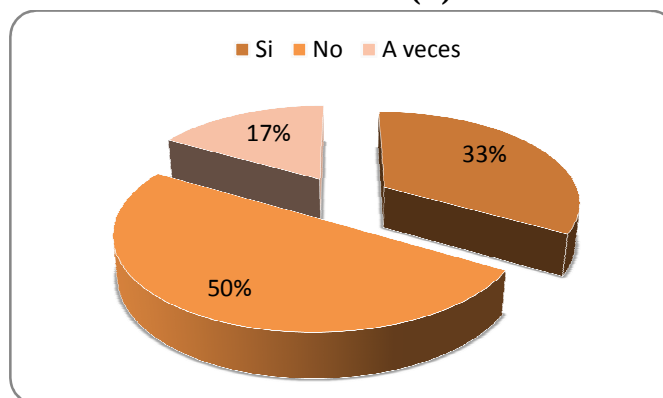
Se observa que el 50% de los encuestados determinan que no se han puesto en práctica las estrategias para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, 17% respondió que sí.

Pregunta N° 5 (B)

¿Considera que un Plan Operativo ayudaría a mejorar los procesos administrativos y financieros de la entidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	3	50%
A veces	1	17%

Grafico N° 5 (B)



Análisis e Interpretación

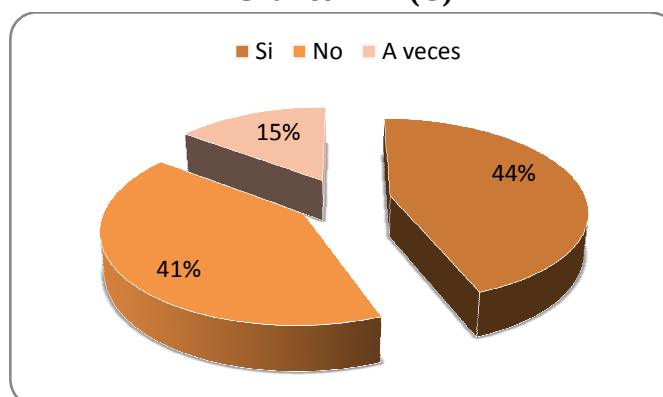
El 50% de los encuestados determinan que un Plan Operativo no ayudará a la mejora de los procesos administrativos y financieros, el 33% respondió que si y el 17% respondió a veces.

Pregunta N° 1 (C)

¿Considera que las actividades que realiza contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	44%
No	14	41%
A veces	5	15%

Grafico N° 1 (C)



Análisis e Interpretación

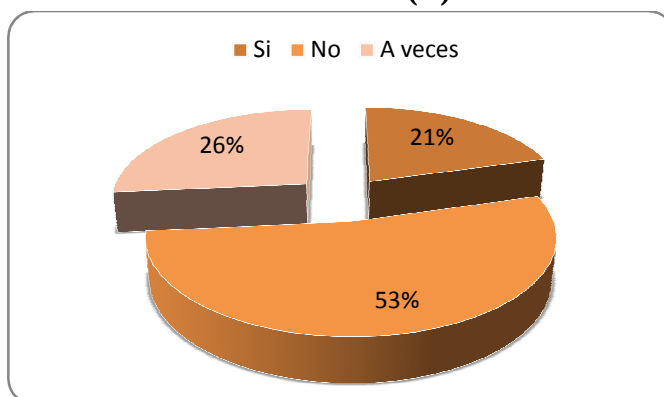
Las repuestas demuestran que el 41% de encuestados determinan que las actividades que realizan no conlleva al cumplimiento de los objetivos; el 59% respondieron que si o a veces.

Pregunta N° 2 (C)

¿Ha recibido capacitación técnica para el desempeño de sus actividades?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	21%
No	18	53%
A veces	9	26%

Grafico N° 2 (C)



Análisis e Interpretación

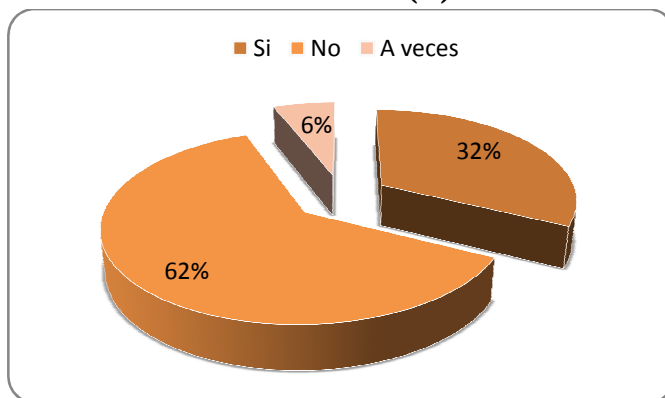
Se observa que el 53% de los encuestados no han recibido capacitación específica técnica para el desempeño de sus actividades, 47% respondió que si o a veces.

Pregunta N° 3 (C)

¿El trabajo que realiza, permite desarrollar al máximo todas sus habilidades y destrezas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	21	62%
A veces	2	6%

Grafico N° 3 (C)



Análisis e Interpretación

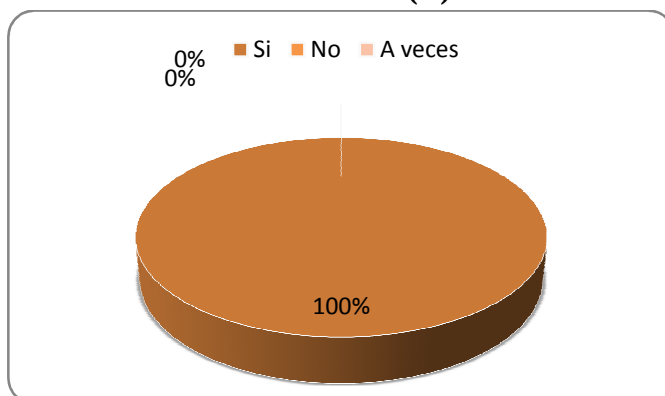
El 62% de los encuestados respondió que no, el 38% respondió que si o a veces.

Pregunta N° 4 (C)

¿Considera Ud. que un plan operativo ayudará a mejorar los procesos administrativo y financiero?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0%
A veces	0	0%

Grafico N° 4 (C)



Análisis e Interpretación

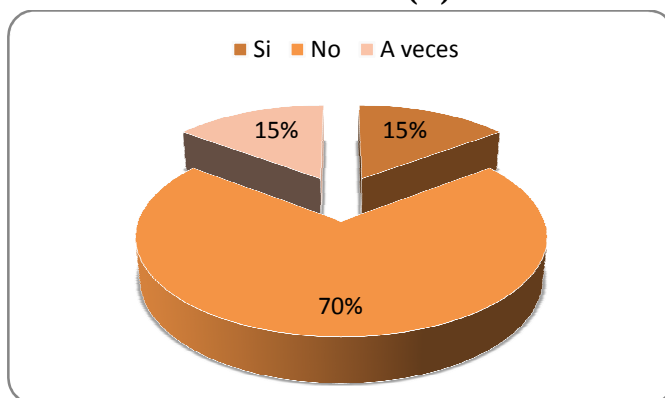
El 100% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un Plan Operativo dentro de la Cooperativa.

Pregunta N° 5 (C)

¿Hay receptividad de los administradores para escuchar las sugerencias del personal relacionada con el mejoramiento de procesos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	24	71%
A veces	5	15%

Grafico N° 5 (C)



Análisis e Interpretación

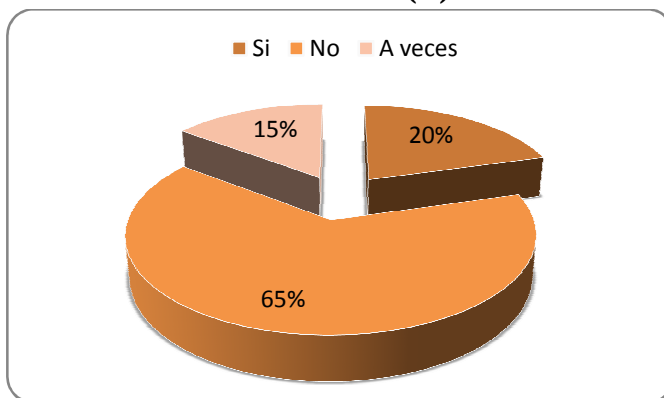
Las respuestas determinan que el 70% de los encuestados consideran que no son tomadas en cuenta las sugerencias; 30% respondió si o a veces.

Pregunta N° 6 (C)

¿Se han implementado estrategias para el uso eficiente de los recursos financieros que gestionará la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	21%
No	22	65%
A veces	5	15%

Grafico N° 6 (C)



Análisis e Interpretación

Se determina que el 65% de los encuestados consideran que no se desarrollan mecanismos para el uso eficiente de los recursos; 35% respondió si o a veces.

Verificación de Hipótesis

Una vez determinado el problema, se plantea la hipótesis con la correspondiente Operacionalización de las variables. La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de la frecuencia obtenida en las respuestas y registradas en la tabla doble entrada son representativos.

Procesamiento y Análisis

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

“El alineamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís, permitirá tener claramente definidas sus estrategias y proyectos, los cuales serán monitoreados a través de indicadores de gestión que reflejarán el avance hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados”.

a) Modelo lógico [Ibídem, pág. 28]

H_0 El alineamiento de la Planificación Estratégica NO permitirá tener claramente definidas sus estrategias y proyectos.

H_1 El alineamiento de la Planificación Estratégica SI permitirá tener claramente definidas sus estrategias y proyectos.

$$H_0 = H_1$$

$$H_0 \neq H_1$$

b) Estimador estadístico

Se trabajará con un nivel de significancia del 5%

c) Especificación del modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

La construcción de la tabla se ha realizado con la totalidad de las frecuencias observadas.

Cuadro N° 4. Tabulación de Encuestas

Preguntas	Si	No	A veces	Total
1A	1	8	1	10
2A	1	6	3	10
3A	2	8	0	10
4A	1	6	3	10
5A	1	8	1	10
6A	7	2	1	10
7A	1	7	2	10
1B	2	3	1	6
2B	1	4	1	6
3B	1	3	2	6
4B	1	5	0	6
5B	2	3	1	6
1C	15	14	5	34
2C	7	18	9	34
3C	11	21	2	34
4C	34	0	0	34
5C	5	24	5	34
6C	7	22	5	34
	100	162	42	304

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Encuesta realizada en el CSFA

Zona de aceptación o rechazo

GL = Grado de libertad

$GL = (18 - 1) (3 - 1)$

$GL = 17 * 2$

$GL = 34$

$A = 0.05$

$X^2 t = (GL; a)$

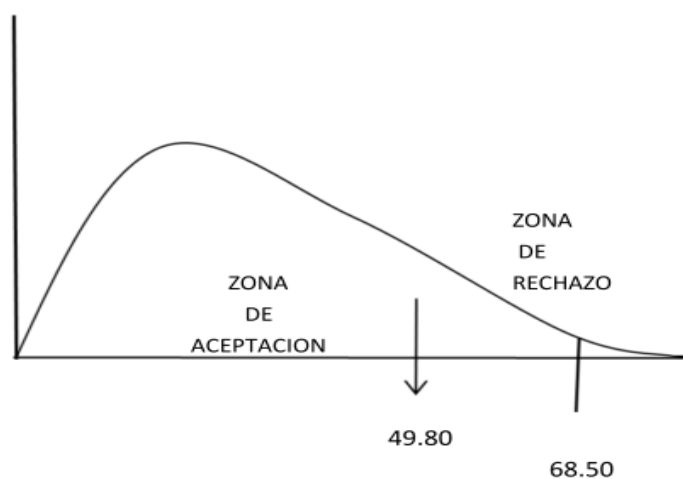
$X^2 t = (34; 0.05)$

$X^2 t = 49.80$

El valor 48.80, se obtiene de la intersección de la fila 35 y columna 0.05 de la tabla distribución Chi cuadrado.

Representación estadística

Zona de aceptación o rechazo



Frecuencias observadas y esperadas

Se procede a calcular Chi cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro N° 5. Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada			
1	3.29	-2.29	5.24	1.59
1	3.29	-2.29	5.24	1.59
2	3.29	-1.29	1.66	0.51
1	3.29	-2.29	5.24	1.59
1	3.29	-2.29	5.24	1.59
7	3.29	3.71	13.76	4.18
1	3.29	-2.29	5.24	1.59
2	1.97	0.03	0.00	0.00
1	1.97	-0.97	0.94	0.48

1	1.97	-0.97	0.94	0.48
1	1.97	-0.97	0.94	0.48
2	1.97	0.03	0.00	0.00
15	11.18	3.82	14.59	1.31
7	11.18	-4.18	17.47	1.56
11	11.18	-0.18	0.03	0.00
34	11.18	22.82	520.75	46.58
5	11.18	-6.18	38.19	3.42
7	11.18	-4.18	17.47	1.56
100	99.96	χ^2		68.52

Decisión

El valor de $\chi^2_c = 68.50$ este es mayor que $\chi^2_d = 49.80$.

Conforme a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

CAPITULO IV

ALINEAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CSFA

Análisis de Entornos

El análisis ambiental externo se realizó en base al análisis de las cinco fuerzas de mercado de Michael Porter [6]:

- a) Poder de Negociación de los proveedores
- b) Poder Negociador de los clientes
- c) Rivalidad entre Compañías establecidas
- d) Competidores Potenciales
- e) Productos Sustitutos
- f) Los Complementadores

Para los cuales se determinaron las siguientes Oportunidades y Amenazas.

Para el análisis interno se comparó a la Cooperativa San Francisco de Asís con la competencia y se identificaron las principales Fortalezas y Debilidades, mismo que se estructuró seleccionando algunos competidores que representan sectores.

Posteriormente en el análisis se marca en “rojo” las posibles habilidades distintivas que presenta la Cooperativa o la competencia identificada; y en color “azul” se especifica las ventajas competitivas.

Análisis Externo

Entorno Económico [Ibídem, pág. 25]

Las perspectivas hasta fines de año, siguen siendo positivas y se esperaría estabilidad en el entorno macroeconómico. A mediano plazo (2012-2013) surgen preocupaciones en función de las perspectivas de la economía global que pudiera contraer sus niveles de crecimiento. Adicionalmente, se mantiene la preocupación en cuanto a que la estabilidad del Ecuador depende del gasto público y que este a su vez está íntimamente ligado al precio del petróleo y a su capacidad de seguir consiguiendo nuevos créditos. El entorno para la inversión privada es cada vez más incierto y

desfavorable, lo que impide aprovechar localmente el incremento de la demanda y la disponibilidad de crédito.

a) Comportamiento Histórico PIB [Ibídem, pág. 25]

Cuadro N° 6
Evolución Anual PIB

	2007	2008	2009	2010	interino 2011
PIB (USD Mill 2000)	22,410	24,032	24,119	24,983	26,292
Inc. PIB (Mill.2000)%	2.04	7.24	0.36	3.60	5.24
Inc.anual oferta y demanda global%	3.90	8.10	-3.60	7.40	4.13 prev.
Inflación Anual %	3.32	8.83	4.31	3.33	4.84**
Deuda total del Gobierno/PIB %	30.49	25.34	19.67	23.40	20.11**
Deuda externa del Gobierno/PIB %	23.90	19.19	14.39	15.22	13.3***
Deuda interna del Gobierno/PIB %	6.59	6.15	5.28	8.18	6.8***
Cuenta Corriente/PIB %	3.60	2.0	-0.35	-3.31	
Presupuesto General del Estado/PIB %	-0.10	-1.10	-5.07	-1.95	
Ingreso Sector Publico/PIB %	29.56	40.70	35.33	39.98	45.73****
Gasto Corriente Gobierno/PIB %	20.10	27.20	26.80	29.20	31.92****
Inversión del Gobierno /PIB %	7.49	12.91	12.84	12.45	12.96****
Precio del Petroleo/ barril USD (ref)	72.70	97.70	64.00	84.50	79.07*****
*estimación BCE					
**inflación anual a agosto/2011					
*** deuda a juli 2011 PIB corriente proyectado de 65.145MM					
****anualizado con cifras hasta mayo 2011 PIB corrientente proyectado					
*****sept 23/2011					

Elaborado por: Bank Watch Ratings BWR

Fuente: BWR. Informe de Calificación de Riesgo CSFA. Junio 2011

El primer trimestre del 2011 mostró un crecimiento del PIB de 8.6% en relación al primer trimestre del 2010 y del 1.8% en relación al cuarto trimestre del 2010. El comportamiento real fue mejor de lo esperado. Se expanden todas las actividades económicas.

El gasto público sigue siendo la influencia más importante en la expansión económica y contribuye también el crédito del BIESS. La construcción representa el sector de la economía que más aporta al crecimiento económico, seguido por el sector servicios. Al comportamiento de la construcción ha contribuido el crédito del BIESS pero principalmente la construcción en el sector público de obras de infraestructura.

Algunos de los sectores que se han destacado en relación al primer trimestre del 2010, se muestran a continuación:

Cuadro N° 7
Comportamiento PIB por Sectores Económicos

sectores	1T2010/1T2009	1T2011/1T2010
Refinación de Petróleo	-27.9%	43.2%
Electricidad y Agua	-15.2%	30.7%
Construcción	5.9%	17.5%
Comercio	3.8%	6.3%
Servicios	1.9%	11.7%
Intermediación Financiera	10.9%	13.4%
Agricultura/Ganadería	-1.5%	3.3%
Pesca	3.7%	7.6%

Elaborado por: Bank Watch Ratings BWR

Fuente: BWR. Informe de Calificación de Riesgo CSFA. Junio 2011

* La tabla anterior muestra el crecimiento del PIB en valores constantes por actividad económica
Con respecto al mismo trimestre del año anterior.

Si al PIB añadimos el comportamiento del comercio exterior, vemos que el crecimiento económico del País, es decir de su oferta y demanda global fue del 8.4% en el primer trimestre del 2011 con respecto al primer trimestre del 2010 cuando este crecimiento (de la oferta y demanda global) en el mismo trimestre del 2010 fue de 2.6%. Debemos destacar el extraordinario crecimiento de las importaciones y el modesto aumento de las exportaciones durante el 2010, mientras que en el primer trimestre 2011, tanto las importaciones como las exportaciones muestran un crecimiento importante en relación al primer trimestre del 2010:

Cuadro N° 8
Evolución Balanza Comercial

Comercio Exterior	2010	1T2010	1T2011
Importaciones	16.3%	8.0%	8.0%
Exportaciones	2.3%	-3.1%	10.8%

Elaborado por: Bank Watch Ratings BWR

Fuente: BWR. Informe de Calificación de Riesgo CSFA. Junio 2011

Por el lado de la demanda, a más de las exportaciones, tenemos la demanda interna que se ha expandido significativamente como lo demuestra la tabla que sigue:

Cuadro N° 9
Evolución Demanda Interna

	1T2010/1T2009	1T2011/1T2010
Formación Bruta de Capital	2.7%	16.7%
Consumo de Hogares	3.4%	7.6%
Consumo de Administraciones Públicas	0.3%	2.7%

Elaborado por: Bank Watch Ratings BWR

Fuente: BWR. Informe de Calificación de Riesgo CSFA. Junio 2011

El crecimiento del gasto público en la formación de capital está impulsado por el alto precio del petróleo y el mayor endeudamiento público con la banca china, mientras que mayores impuestos financian el creciente gasto corriente. Como consecuencia de la política económica, altamente dependiente del gasto público, resulta que las importaciones crezcan más que las exportaciones, que las tasas de crecimiento tanto de la formación bruta de capital como del consumo de los hogares sean más volátiles y muestren variaciones más pronunciadas y que el sector productivo sea el de menor crecimiento.

b) Perspectivas Económicas 2011 – 2012 – 2013 [Ibídem, pág. 25]

De acuerdo a la opinión de algunos economistas, las proyecciones de crecimiento de la economía por parte del BCE (5.24%) para el año 2011 podrían cumplirse o superarse considerando el comportamiento de lo que va del año. Así, por ejemplo, el FMI estima que el crecimiento económico del Ecuador para el 2011 sería de 5.8%.

Para el año 2012 sin embargo las proyecciones no son tan optimistas y se podría esperar una desaceleración ya que el crecimiento se fundamenta en inversión pública y ésta a su vez en el precio del petróleo y deuda. Se ha comprobado que el precio del petróleo puede ser altamente volátil y que los recursos de deuda para el Ecuador son limitados. Podría esperarse que la línea de crédito de los bancos chinos vaya llegando a su tope aunque el secretario de la SENPLADES, piensa que el próximo año se podría recurrir nuevamente a esta fuente.

Los indicadores de deuda presentados por el BCE y que se incorporan en la primera tabla de este reporte, no incluyen las obligaciones cuyos vencimientos sean menores a 360 días, por lo tanto se estaría omitiendo el saldo por pagar de la facilidad petrolera con la China que tiene un año plazo pero que es revolvable. Incluyendo este rubro en la deuda externa ésta subiría a representar aproximadamente el 18% del PIB y no el 13.3%, según algunos analistas.

La deuda interna también ha venido creciendo de manera importante, entre el 2009 y 2010, según los datos del BCE, aumentó en 64% y entre julio 2010 y julio 2011 se incrementa en un 2.77%. La deuda interna también podría estar subestimada si existen créditos con vencimientos menores de un año, no registrados. En todo caso, la deuda del Gobierno estaría en alrededor del 26% del PIB según analistas, con lo cual se reduce su capacidad de endeudamiento frente al límite legal del 40%, establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas aprobado en octubre de 2010.

La ministra coordinadora de la Política Económica estima que el crecimiento económico del próximo año sería del 4%. En ese escenario se estima un precio del petróleo no más bajo de USD70 por barril y una inversión pública de USD4000 millones. El año 2012 es considerado como el año más vulnerable.

Para el año 2013, fuentes oficiales estiman que la producción petrolera incrementaría de 503mil barriles diarios en promedio a 567mil barriles diarios. Sin embargo, las metas estimadas se han incumplido con frecuencia por lo que esta fuente de ingresos no es necesariamente confiable.

La fuente de ingresos más sólida para el estado podría ser la minería en gran escala, sin embargo esta fuente de ingresos se concretaría dependiendo de cuando se firmen los nuevos contratos. Si los contratos se firman hasta fines de este año se podría esperar ingresos por esta industria a partir del 2014. De ahí en adelante se esperaría que las exportaciones y la renta minera crezcan sustancialmente por algunos años.

A partir del 2015 se podrían esperar que las nuevas centrales hidroeléctricas, el aumento importante en la producción del gas del Golfo de Guayaquil y la Refinería del Pacífico, si se llega a construir, contribuyan con energía eléctrica más barata y combustibles de mejor calidad.

Dado que la expansión esperada al menos en el corto y mediano plazo no provendría del incremento de la producción privada, podría generarse un proceso inflacionario (ya se observa) como resultado de la insuficiencia de importaciones, limitadas por la imposición de restricciones, y de la mayor demanda de servicios.

Entorno Político y Legal [Ibídem, pág. 25]

c) Sector Privado

Lamentablemente, el entorno para la inversión privada es cada vez más incierto y desfavorable (múltiples reformas tributarias, incrementos de salarios más altos que los incrementos en la producción, propuestas de leyes antimonopolios sin participación del sector privado, implementación de cupos y aranceles a las importaciones) lo que impide aprovechar localmente el incremento de la demanda y la disponibilidad de crédito. Las restricciones, incremento de costos laborales y deficiencias estructurales en los servicios limitan la capacidad de competir en los mercados internacionales impidiendo que se logre expandir los mercados.

Un hecho relevante actual y que confirma el interés del Gobierno de controlar el mercado para las empresas privadas es el proyecto de Ley de “Control de Poder de Mercado”.

Esta ley entrará en vigencia el 30 de septiembre próximo si la Asamblea Nacional no ha concluido su tratamiento. El texto de esta ley ha sido aprobado para primer debate sin tomar en cuenta los planteamientos realizados por el sector privado, sino en función de los intereses y aspiraciones del ejecutivo.

La ley como está diseñada va más allá de limitar prácticas monopólicas; propicia la creación de entes de control con amplios e indefinidos poderes sometidos a la discrecionalidad del ejecutivo. Parecería que las posibilidades de cambiar la ley para limitar esta interferencia en las empresas, gremios de la producción y empresariales y en el sector privado en general son escasas.

Preocupa también la dirección que tomarán las decisiones de los juzgados en cuanto a las demandas por las prácticas de tercerización laboral, lo cual constituye otra amenaza para el sector real de la economía.

Rivalidad entre compañías establecidas

a) Riesgo Sectorial Cooperativas de Ahorro y Crédito [11]

El crecimiento de la cartera productiva (Δ 33.24% respecto a Jun.10) está relacionado principalmente con el continuo incremento de las captaciones y con el mayor financiamiento procedente de entidades del sector público y privado. En menor medida las cooperativas han financiado su cartera a través de instituciones financieras del exterior y mediante organismos multilaterales.

Las cooperativas se han beneficiado de un margen de interés neto (NIR) adecuado (68.04% a Jun.11) gracias a que atienden a los segmentos de crédito que proporcionan la mayor rentabilidad (consumo y microcrédito). No obstante, persiste la tendencia decreciente de este indicador debido a que el costo del fondeo está creciendo más aceleradamente que los ingresos. Esta situación obedece al importante crecimiento que han tenido las captaciones a plazo y las obligaciones con otras instituciones financieras, estructura de fondeo más costosa.

Cuadro N° 10
Evolución Sistema Financiero

Crecimiento Anual 2T2010 - 2T2011	Bancos Privados	COAC	Mutualistas
Cartera productiva bruta	23.16%	33.24%	16.50%
Obligaciones con el público	16.42%	29.95%	19.50%
A la vista	20.10%	24.91%	19.02%
A plazo	5.37%	38.94%	20.31%
Patrimonio	14.94%	16.89%	11.79%
Resultados	68.58%	22.28%	180.40%
INDICADORES a Jun-11	Bancos Privados	COAC	Mutualistas
ROE	17.81%	11.86%	9.05%
ROA	1.80%	1.79%	0.81%
Margen de interés neto (NIR)	77.25%	68.04%	59.44%
Cartera en riesgo/ T. Cartera	2.53%	3.29%	2.93%
Cartera C+D+E*/ T. Cartera	2.30%	2.20%	1.09%
Capital libre / Activos Productivos + F. Disp	7.43%	12.26%	-9.92%
Capital Libre / Patrimonio + Provisiones	50.67%	64.54%	-74.93%

Fuente: Focus financiero, Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaboración: BWR

A diferencia de las cooperativas, el promedio de bancos privados del Ecuador ha logrado mejorar sus márgenes de interés e indicadores de rentabilidad debido a su orientación para satisfacer el segmento de consumo y gracias a un manejo más conservador de sus tasas pasivas.

La misma naturaleza de su negocio hace que el gasto operativo de las cooperativas sea más alto que el de la banca comercial tradicional. En primer lugar, las COAC deben manejar un volumen más amplio de créditos pequeños y monitorear el pago de un número mayor de deudores. En segundo lugar los segmentos de consumo y microcrédito tienen un riesgo asociado mayor, por lo que los costos por transacción y de recuperación son también más elevados. Los gastos operativos representan el 64.82% de los ingresos operativos a Jun.11. El comportamiento creciente del gasto en provisiones contribuye a presionar el MON en alrededor del 36.02%.

La misma naturaleza de su negocio hace que el gasto operativo de las cooperativas sea más alto que el de la banca comercial tradicional. En primer lugar, las COAC deben manejar un volumen más amplio de créditos pequeños y monitorear el pago de un número mayor de deudores. En segundo lugar los segmentos de consumo y microcrédito tienen un riesgo asociado mayor, por lo que los costos por transacción y de recuperación son también más elevados. Los gastos operativos representan el 64.82% de los ingresos operativos a Jun.11. El comportamiento creciente del gasto en provisiones contribuye a presionar el MON en alrededor del 36.02%.

En ese sentido, el reto de las cooperativas en el mediano y largo plazo consiste en traducir el crecimiento de su cartera en una mayor generación de ingresos, de modo

que el sector esté en la capacidad de diluir el gasto operativo. No esperamos que las tasas de interés aumenten en este año 2011, razón por la que el esfuerzo de las cooperativas deberá ser volcado hacia el incremento en el volumen de colocación por monto y cliente.

La cartera está conformada principalmente por créditos de consumo (48.14%) y microcrédito (39.36%); sin embargo y a pesar de su menor participación dentro de la cartera, el crédito comercial es el que está presentando el crecimiento más acelerado. Esto denota la estrategia de las cooperativas para diversificarse hacia otros segmentos de crédito frente a la alta competencia del mercado. Las reestructuraciones de cartera en la rama comercial se están incrementando y muestran un mayor deterioro a Jun.11.

El crédito de vivienda mantiene un comportamiento ascendente e incluso crece a tasas superiores a las históricas gracias al dinamismo que ha tenido el sector de la construcción en este año, debido al déficit de vivienda en el país que les permite a las cooperativas competir a pesar del ingreso del Banco del IESS al mercado y especialmente por los mayores recursos que las cooperativas han recibido de las instituciones financieras públicas (CFN, BEV) en calidad de operaciones de redescuento que se destinan específicamente a la colocación de cartera de vivienda. El crecimiento del segmento de consumo guarda relación con el mejor desempeño de la industria automotriz y el crecimiento del microcrédito se relaciona a la recuperación del aparato productivo y en general al crecimiento económico evidenciado en el 2010, que se mantiene a Jun.11.

El sistema de cooperativas tiene una morosidad promedio ponderada (3.29% a Jun.11) superior al de la banca privada (2.53% a Jun.11), debido a que las COAC atienden precisamente a los nichos de mercado que se han caracterizado por tener las morosidades más altas (consumo y microcrédito) dado su carácter informal, a la ausencia de una tecnología microfinanciera específica que facilite el proceso de originación y a deficiencias en los procesos, lo cual hace también que su riesgo operativo sea más alto.

El sistema de cooperativas del Ecuador se ha fortalecido en los últimos años, gracias a que ha conservado importantes reservas patrimoniales, brindándole solvencia y capacidad suficiente para enfrentar sus obligaciones a largo plazo. El promedio del sistema cuenta con niveles de capitalización incluso superiores a los de la banca privada, sin embargo esta estructura patrimonial es necesaria frente a los riesgos inherentes a este sistema.

La mayor debilidad de las cooperativas en este ámbito obedece a que el patrimonio técnico se fortalece fundamentalmente por el crecimiento en resultados que en ciertas instituciones no son siempre recurrentes; el crecimiento del capital social es lento dado que depende de las pequeñas aportaciones de un número considerable de socios. Adicionalmente, los socios son responsables hasta el monto máximo de sus certificados de aportación, factor que limita a las cooperativas en general de recibir soporte por parte de sus asociados frente a un escenario de crisis.

Es posible que los niveles de capitalización sean más estrechos con el crecimiento esperado del crédito, sin embargo se espera que se mantenga en niveles apropiados. La adecuada capitalización de las COAC permitirá que el sector posea mayor capacidad para afrontar los nuevos retos del futuro.

b) Perspectivas Cooperativas de Ahorro y Crédito [Ibídem, pág. 56]

De acuerdo a Fitch Ratings, se espera que en Latinoamérica continúe la aceleración en el crecimiento del microcrédito en el 2011 siempre que prosiga la recuperación de la economía. Las microempresas han demostrado ser flexibles al adaptarse a las operaciones con facilidad, pues por su naturaleza informal tienen la habilidad de cambiar de actividad de manera rápida y poco costosa, factores que han influido para que este tipo de instituciones sean menos sensibles a las condiciones económicas.

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) han demostrado ser más resistentes que otro tipo de instituciones financieras frente a los choques macroeconómicos gracias a que mantienen una base de clientes dispersa y a la atomización del mercado en el que operan. En la actualidad las cooperativas compiten directamente con la banca comercial tradicional, pues atienden a un segmento de clientes que poseen ingresos más altos cuando generalmente y debido al fin social que persiguen se habían orientado a cubrir el segmento de la población de bajos recursos, especialmente personas naturales.

Las perspectivas del sector son positivas debido al apoyo que las cooperativas han recibido del Gobierno, mismo que se espera se mantenga a futuro dada la orientación gubernamental por canalizar recursos públicos hacia la economía popular y solidaria; esta decisión se afianza aún más con la nueva Ley aprobada en Mayo del 2011.

Con la Ley del sector financiero popular y solidario las cooperativas de ahorro y crédito adquieren atribuciones que han sido generalmente imputables a la banca tradicional, cuya infraestructura operativa y tecnológica suele ser más sofisticada. La

banca cuenta con una mayor capacidad para invertir en sistemas de control de riesgos ya que tiene mayor flexibilidad para levantar capital externo, mayor acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales, además del soporte técnico y financiero que recibe de sus accionistas.

En ese sentido, y dado que van a competir de manera más directa, las cooperativas deben procurar estar al mismo nivel que los bancos privados en términos de capacidad operativa. Resulta importante que se fortalezcan las instancias operativas generadoras y que el nuevo ente regulador refuerce los controles, especialmente en lo que se refiere al control de riesgo integral; lo cual constituye un reto importante en vista de la cantidad de participantes que pertenecerán a este nuevo sistema.

Como lo indica la COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de ahorro y crédito), las cooperativas de la región han logrado madurar en aspectos organizacionales, administrativos y financieros, sin embargo tienen la tarea pendiente de alcanzar un verdadero fortalecimiento institucional, como atender problemas de gobierno corporativo, controlar los costos de transacción y lograr avances tecnológicos. La tecnología constituye una pieza fundamental para la prestación de servicios financieros, en especial considerando la alta competencia en el mercado.

Consideramos importante que las cooperativas afiancen las ventajas competitivas que poseen frente a otros agentes del sistema financiero nacional. Por mencionar algunas: la atomización del mercado al que atiende, lo cual le permite tener diversificación de clientes en depósitos y cartera, el no incursionar en mercados especulativos riesgosos, la relación recíproca y estrecha con el socio o cliente que contribuye a consolidar la fidelidad del mercado y la suficiencia patrimonial que el promedio del sistema ha alcanzado al capitalizar una porción importante de los excedentes de cada período.

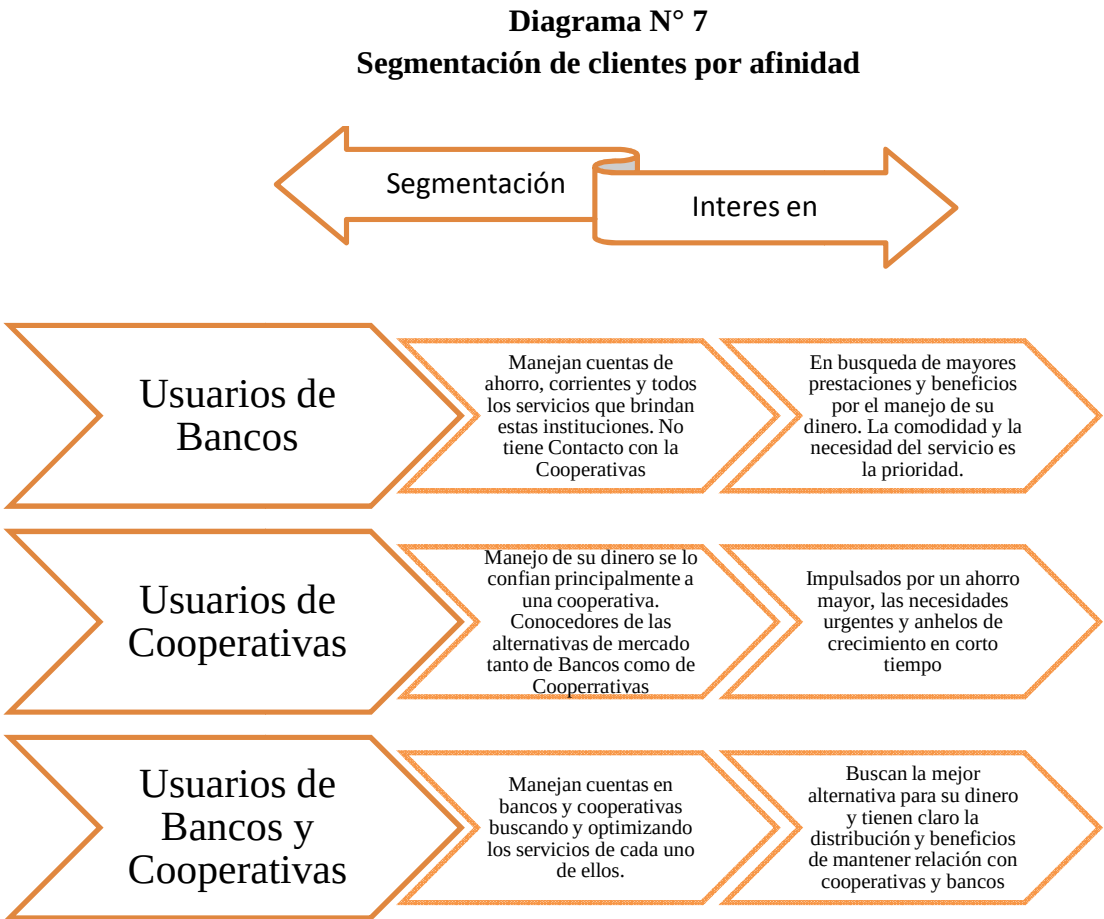
La desviación estándar de los indicadores individuales del sistema es alta debido a que no todas las cooperativas tienen la misma capacidad de reacción frente a choques exógenos, la calidad y rotación de la administración es distinta y su capacidad para absorber pérdidas también difiere. En el sistema se observan importantes diferencias en cuanto a calidad de cartera, liquidez y suficiencia patrimonial que podrían acentuarse con la incorporación de las instituciones de la Economía popular y solidaria.

El sistema como tal se enfrenta a retos importantes y su desempeño dependerá de la capacidad que cada institución tenga para competir en el mercado ejerciendo un adecuado control de sus riesgos. No obstante y conforme con la Ley, las instituciones

que participarán en este sistema recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. La Ley menciona incluso que se incorporarán mecanismos de fomento, promoción e incentivos por parte del Estado para promover e impulsar el desarrollo del sector y de las personas que lo integran.

Poder Negociador de los clientes

a) Segmentación de Clientes [12]

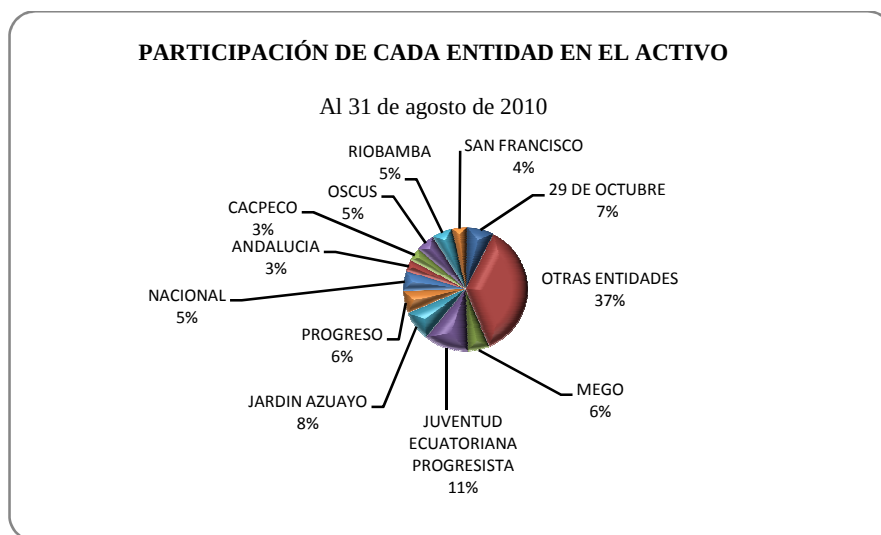


Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Presentación para Planificación Estratégica Gerencia General CSFA

Competidores Potenciales

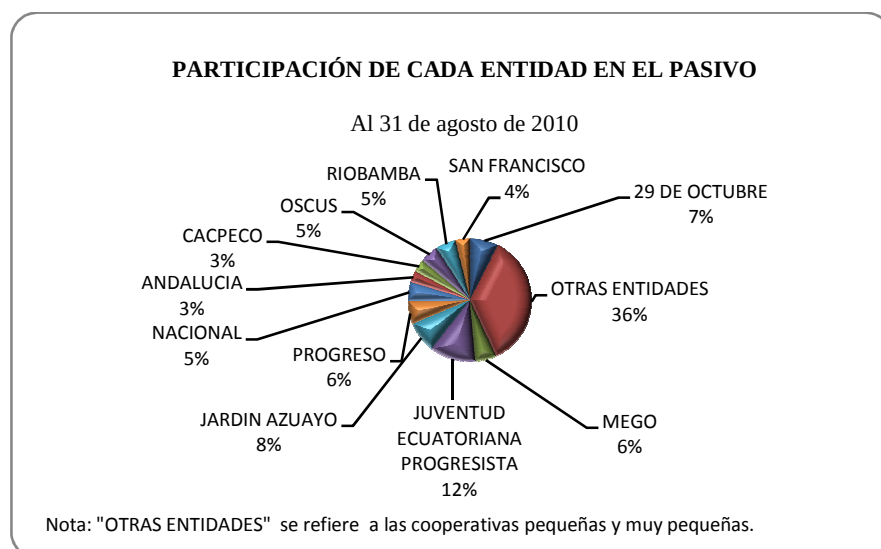
b) Composición de Mercado de Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito [Ibíd., pág. 60]

Gráfico N° 1



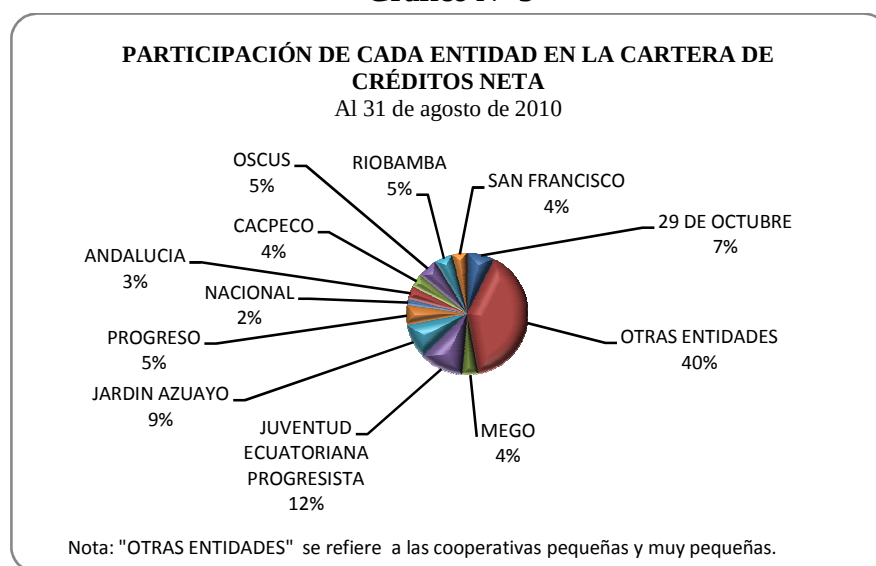
Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

Gráfico N° 2



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

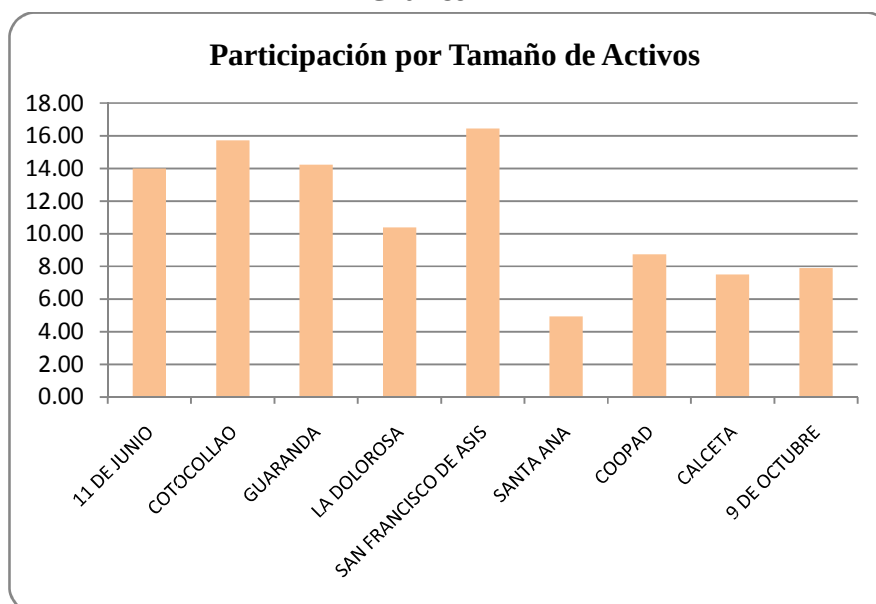
Gráfico N° 3



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

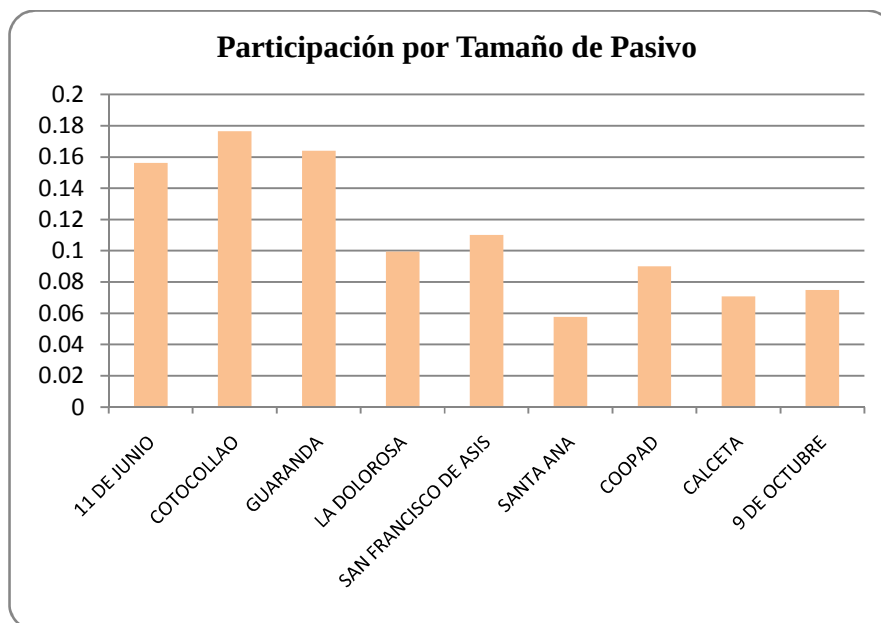
c) Composición de Mercado de Sistema de Cooperativas Muy Pequeñas
[Ibídem, pág. 60]

Gráfico N° 4



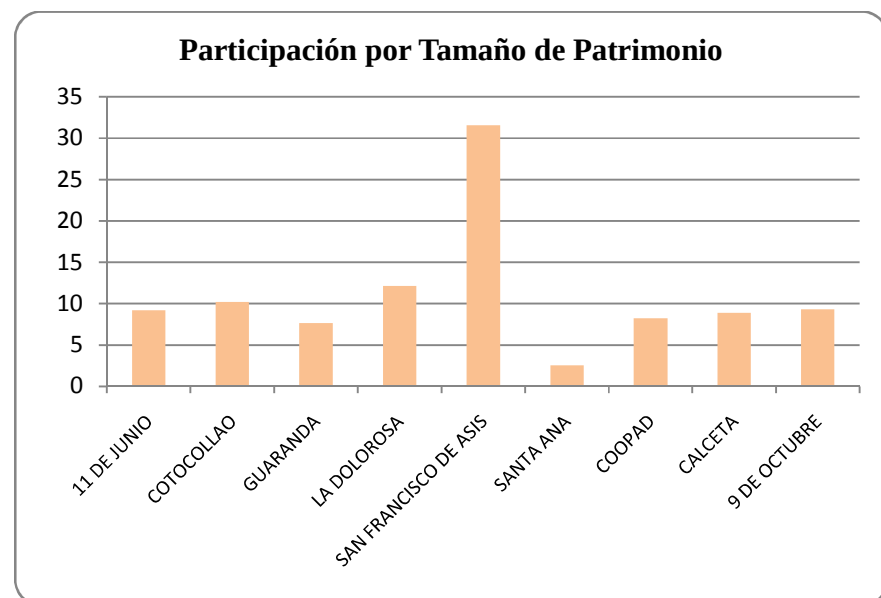
Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

Gráfico N° 5



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

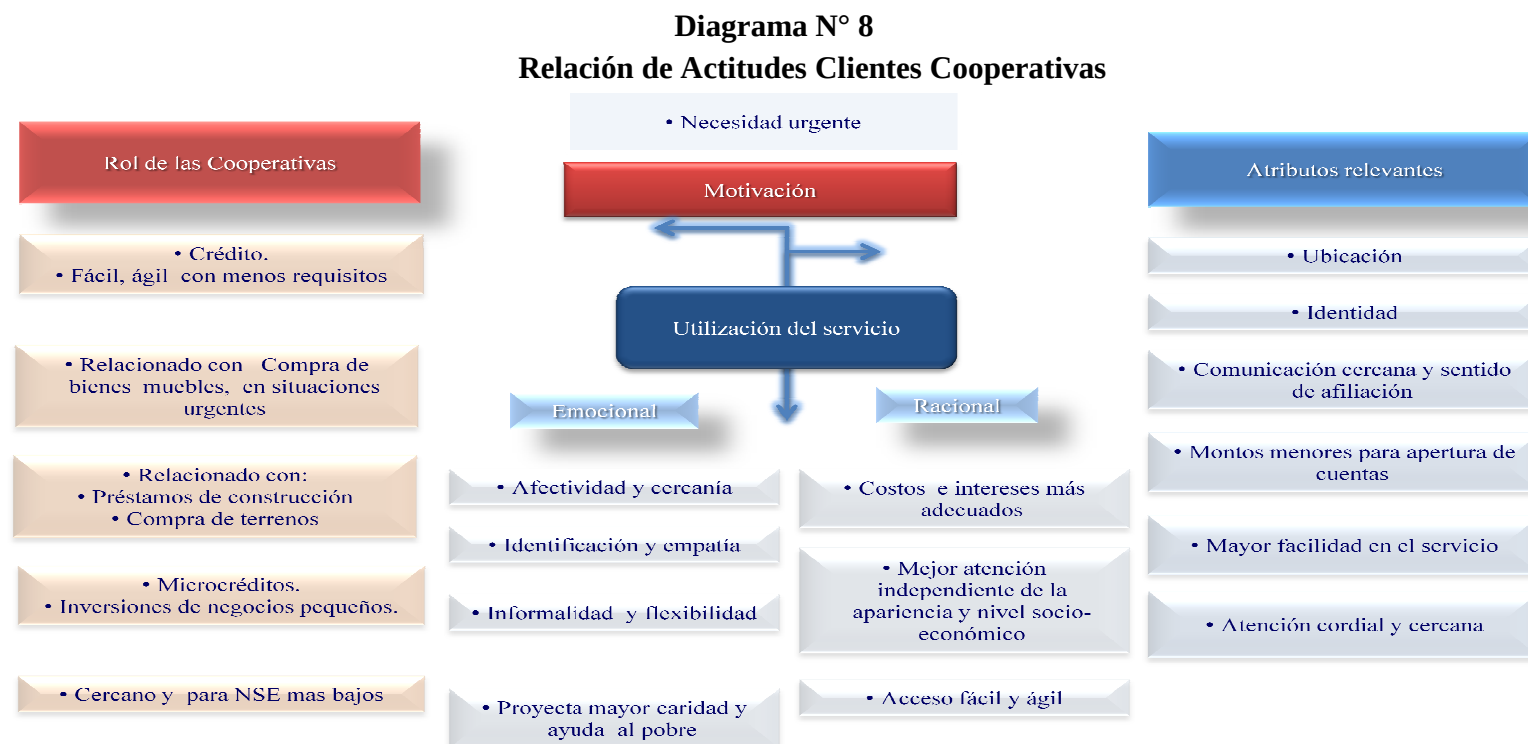
Gráfico N° 6



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Boletines Mensuales SBS

d) Actitudes en Relación a Cooperativas [Ibídem, pág. 60]

La Cooperativa es una alternativa de crédito y servicio más cercano y adecuado para niveles más medio - bajo, quienes se sienten cómodos y aceptados con agrado por la institución “Dedicada para ellos”



Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Presentación Planificación Estratégica Gerencia General CSFA

Análisis Interno

El análisis interno se lo ha realizado en base a las cifras e indicadores internos de la Cooperativa que permitan identificar con exactitud las fortalezas y debilidades así como la cantidad y calidad de recursos disponibles.

Capacidad Directiva [Ibídem, pág. 24]

La Asamblea General de Socios, constituye la máxima autoridad de la Cooperativa, la cual es nombrada por los socios.

Los vocales principales del Consejo de Administración son miembros de la Asamblea General, tendrán acceso a voz y voto, pero deberán abstenerse de votar en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

Las asambleas generales ordinarias serán convocadas por el Presidente y se reunirán una vez al año dentro de los 90 días posteriores al cierre de cada ejercicio económico anual, para conocer y resolver sobre los informes del consejo de administración, del gerente general, del comité de administración integral de riesgos, del comité de auditoría, aprobar los estados financieros, decidir respecto de la distribución de los excedentes y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria

Las asambleas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas por presidente de la Cooperativa, o por medio de tres vocales del consejo de administración, del gerente general, o por lo menos la tercera parte de los socios o representantes. A falta o negativa de estos, la superintendencia podrá convocar en forma directa para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Consejo de Administración: Es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente. Luego de transcurrido un periodo, podrán ser reelegidos nuevamente, de conformidad con las disposiciones del Decreto Ejecutivo N° 354, el estatuto vigente y el reglamento de elecciones de la Cooperativa. El gerente general asistirá a las reuniones del consejo de administración con voz, pero sin derecho a voto.

Capacidad Tecnológica [13]

Los aspectos a considerar en el Plan de Sistemas, apuntan a completar la automatización de procesos de TI.

La entidad cuenta con una planificación estratégica de Tecnología de Información (TI) que considera planes a largo y corto plazo acordes con la misión y las estrategias de negocio de la organización

También se ha definido procedimientos para garantizar que las operaciones de TI satisfagan los requerimientos de la entidad.

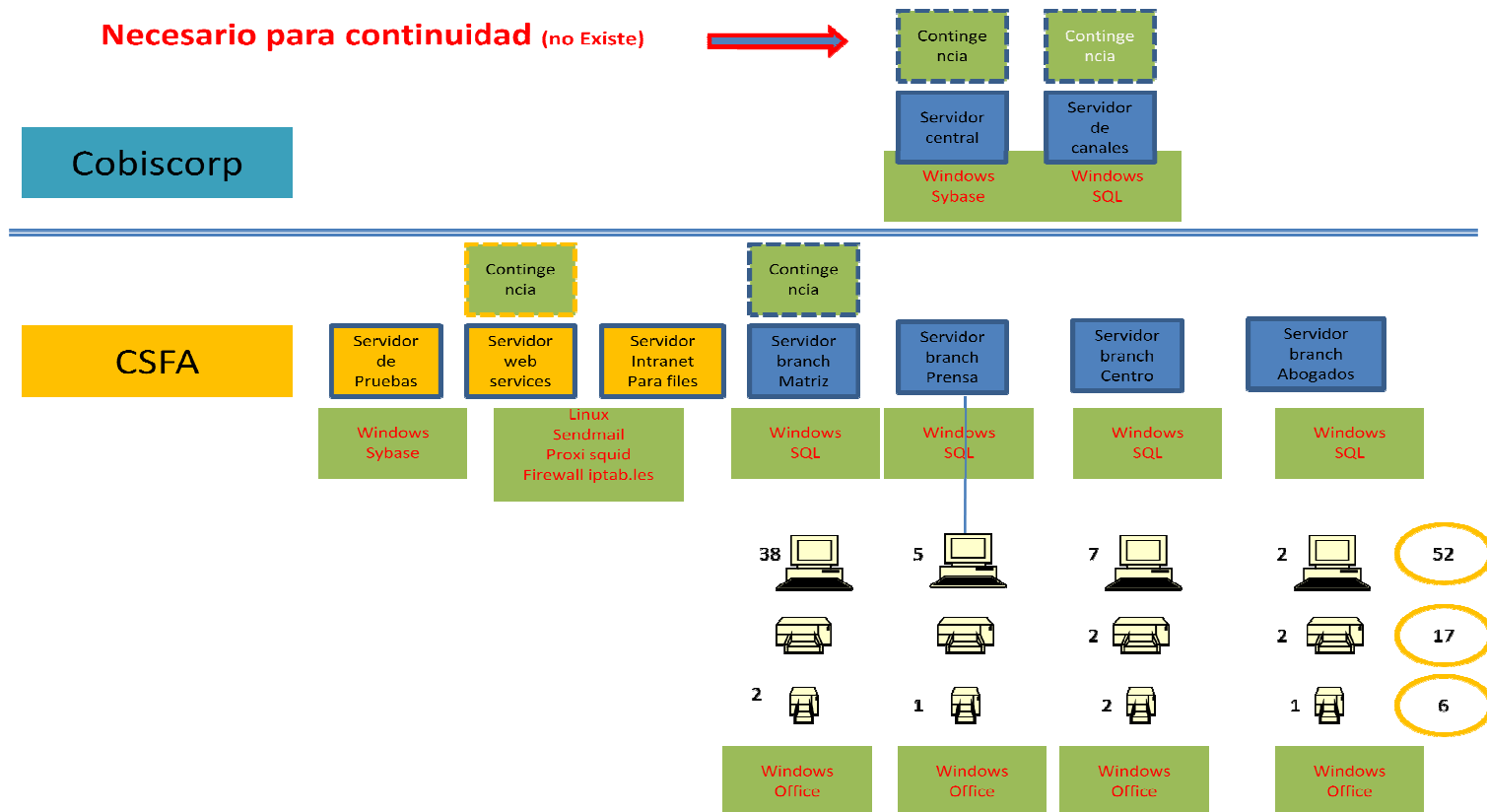
Se busca que la administración de servicios tecnológicos provistos por terceros considere los criterios de contratación institucionales, responsabilidades y monitoreo de la prestación del servicio para garantizar que satisfaga los requerimientos de la entidad.

Se ha puesto especial énfasis en que la entidad cuente con un sistema de administración de seguridad de la información que garantice su integridad, disponibilidad y confidencialidad.

A nivel de TI la Cooperativa ha definido y cuenta con políticas y procedimientos para la adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones que garanticen que éstas satisfacen los requerimientos del negocio.

Finalmente la entidad cuenta con políticas y procedimientos que garantizan una adecuada administración, monitoreo y documentación de la infraestructura tecnológica.

Diagrama N° 10
Inventario de Hardware y Software CSFA



Elaborado por: CSFA
Fuente: Unidad de Sistemas CSFA

Capacidad Productiva [14]

Egresos

La cuenta 4 Gastos registra los intereses causados, las comisiones causadas, pérdidas financieras, provisiones, gastos de operación, otras pérdidas operacionales, otros gastos y pérdidas y los impuestos y participación a empleados incurridos en el desenvolvimiento de sus actividades específicas en un ejercicio financiero determinado. Estas operaciones son registradas a medida que se realicen o se devenguen, por su naturaleza las cuentas que integran este elemento mantienen saldos deudores.

Al 30 de septiembre del 2011, el total de egresos ascienden a USD \$ 1.821.418,09, conformado por los siguientes rubros: Intereses Causados le corresponde el 16.95%, Provisiones el 14.12%, Gastos de Operación el 56.81%, Otros gastos y pérdidas el 0.04%, e Impuestos y Participación Empleados el 12.07%, como se puede observar la mayor participación en la conformación de los egresos corresponde a los Gastos de Operación.

Cuadro N° 11
Estructura de Egresos

Código	Descripción	SALDOS	%
		30/09/2011	
41	INTERESES CAUSADOS	308,731.61	16.95%
44	PROVISIONES	257,197.07	14.12%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	1,034,804.01	56.81%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	815.77	0.04%
48	IMPUESTOS Y PARTICIP. EMPLEADOS	219,869.63	12.07%
4	TOTAL GASTOS	1,821,418.09	100.00%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Información Financiera CSFA

Ingresos

En el elemento 5 Ingresos, se registra los ingresos financieros, operativos y no operativos tanto ordinarios como extraordinarios generados en el desenvolvimiento de las actividades de la institución en un período económico determinado. Los ingresos se registran a medida que se realizan o se devengan sin considerar la fecha y forma de recepción del efectivo.

Las cuentas de resultados acreedoras se liquidarán al final del ejercicio económico con crédito a la cuenta Utilidad o Pérdida del ejercicio, según corresponda. Por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos acreedores.

Al 30 de septiembre del 2011 el Total de Ingresos ascienden a USD \$ 2.674.882.15, de los cuales el 68.21% corresponden a Intereses y descuentos Ganados; el 0.23% a Comisiones Ganadas, el 0.30% a Otros Ingresos Operacionales, y el 31.26% a Otros Ingresos, como podemos apreciar la mayor participación en la conformación de los ingresos corresponde al rubro “Intereses y Descuentos Ganados”, proveniente del giro normal del negocio; en relación al período anterior se observa un incremento del 22.26%.

Cuadro N° 12
Estructura de Ingresos

SEPTIEMBRE 2012			
Código	Descripción	SALDO	%
51	INTERESES Y DESCTS GANADOS	1,824,471.96	68.21%
52	COMISIONES GANADAS	6,049.72	0.23%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	90	0.00%
55	O. ING. OPERACIO.	8,156.38	0.30%
56	OTROS INGRESOS	836,114.09	31.26%
5	TOTAL INGRESOS	2,674,882.15	100.00%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Información Financiera CSFA

Evaluación Presupuestaria [Ibídem, pág. 68]

Gastos

De la evaluación presupuestaria efectuada al elemento 4 Gastos, al 30 de septiembre del 2011 se determina que el valor ejecutado es inferior a lo presupuestado en el -9.44%, esto es una disminución total de US \$ -189.897,84, la disminución más significativa se observa en la partida “Gastos de Operación” con el -30.42%, y en Provisiones con una disminución del -14.27%; así como también tenemos un sobregiro en la partida “Intereses Causados” esto ocasionado por el incremento de captaciones principalmente en los Depósitos a Plazo que supera los valores presupuestados y consecuentemente se incrementa el pago de intereses, esto se puede apreciar en los gráficos siguientes:

Cuadro N° 13
Ejecución Presupuestaria Gastos

Cód.	Descripción	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA	
41	INTERESES CAUSADOS	308,731.61	224,050.28	84,681.33	37.80%
44	PROVISIONES	257,197.07	300,011.44	-42,814.37	-14.27%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	1,034,804.01	1,487,254.21	-452,450.20	-30.42%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	815.77	0.00	815.77	
48	IMPUESTOS Y PARTICIP. EMPLEADOS	219,869.63	0.00	219,869.63	
4	TOTAL GASTOS	1,821,418.09	2,011,315.93	-189,897.84	-9.44%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Información Financiera CSFA

Ingresos

De la evaluación presupuestaria efectuada al elemento 5 Ingresos al 30 de septiembre del 2011, se observa que lo ejecutado supera a lo presupuestado en el 26.30%, ocasionado principalmente por incremento de los rubros siguientes: el 76.78% de Otros Ingresos, el 91.03% de Otros Ingresos Operacionales y un 11.78% de Intereses y Descuentos Ganados, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 14
Ejecución Presupuestaria Ingresos

Código	Descripción	EJECUTADO	PRESUPT.	DIFERENCIA	
51	INTERS Y DESCTS GADOS	1,824,471.96	1,632,150.49	192,321.47	11.78%
52	COMIS GADAS	6,049.72	8,517.06	-2,467.34	-28.97%
54	INGRS POR SERVIS	90	45.00	45.00	100.00%
55	O. ING. OPERACIO.	8,156.38	4,269.65	3,886.73	91.03%
56	OTROS INGRESOS	836,114.09	472,966.71	363,147.38	76.78%
5	TOTAL INGRESOS	2,674,882.15	2,117,948.91	556,933.24	26.30%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Información Financiera CSFA

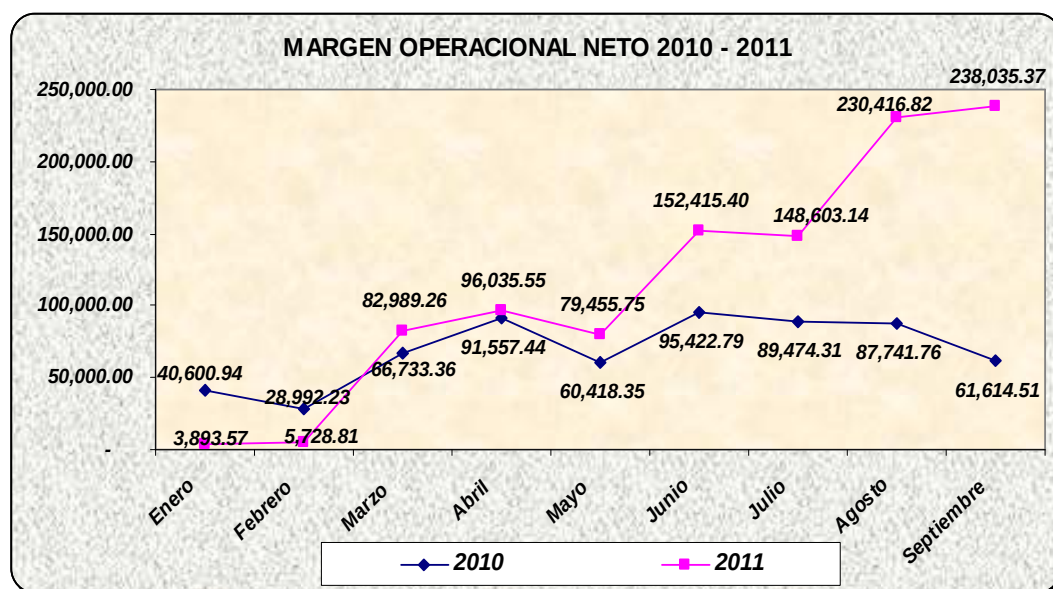
Resultados [Ibídem, pág. 68]

Margen Operacional Neto

Desde enero del presente año la intermediación financiera que realiza la entidad, ha permitido obtener un margen neto operacional positivo con un comportamiento ascendente, el mismo que desde el mes de julio es muy superior al obtenido en el periodo anterior, todo ello demuestra que existe una adecuada estructura de los activos productivos donde los ingresos generados por el giro normal del negocio

permite cubrir los gastos operativos incurridos en el mismo y que además está generando un parte excedentaria o rentabilidad.

Gráfico N° 7
Evolución Margen Operacional



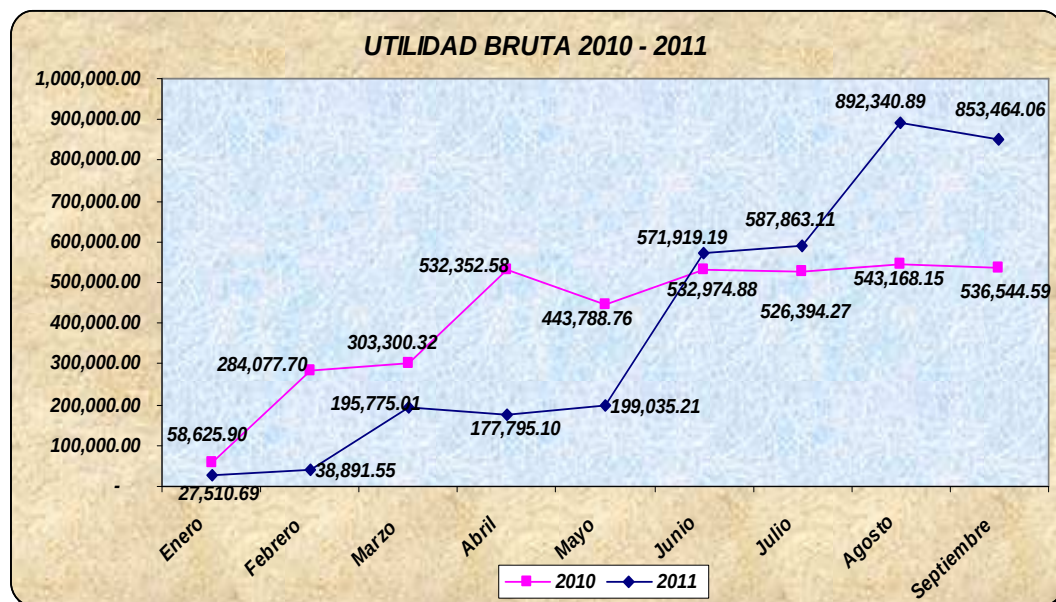
Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: Información Financiera CSFA

Utilidad Bruta Total [Ibídem, pág. 68]

Por el periodo analizado los resultados totales de la entidad que se encuentran conformados por el margen operacional y los ingresos extraordinarios es decir los ingresos obtenidos por circunstancias ajenas al giro normal del negocio o por circunstancias especiales que siendo propias de la actividad, han incluido en los activos de la institución, son positivos y presentan un comportamiento creciente y superiores a los alcanzados en el periodo anterior. Resultados que ha permitido a la entidad alcanzar un rendimiento operativo sobre el Activo (ROA) del 6.55%; y un rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) del 14.87%, superiores a los del sistema Cooperativo que son del 1.85% y 13.05% respectivamente.

Gráfico N° 8
Evolución Utilidad Bruta



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Información Financiera CSFA

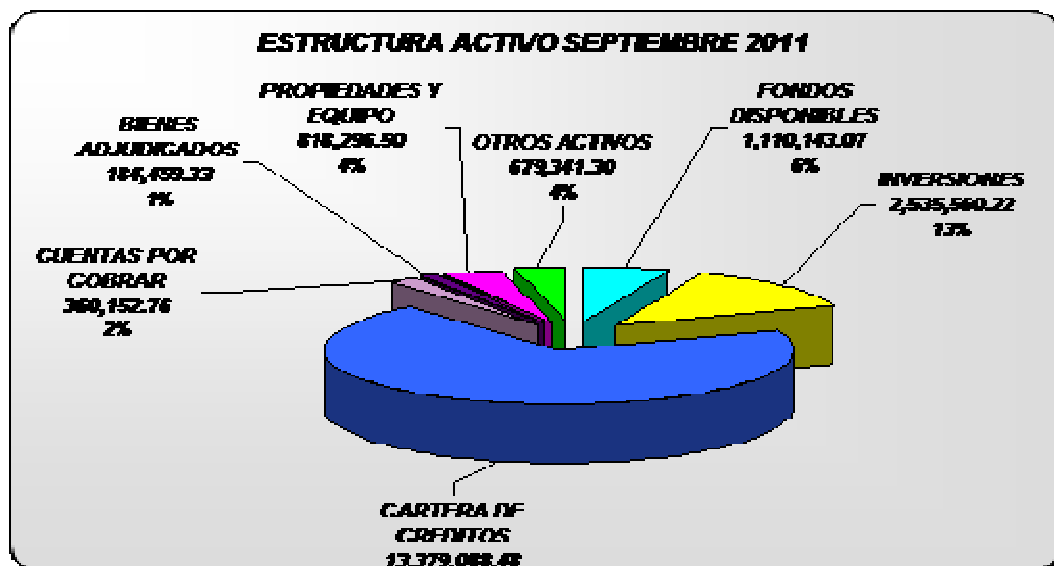
Capacidad Financiera [Ibídem, pág. 68]

Medida por el volumen de activos, la CSFA es considerada como una institución muy pequeña dentro del grupo de Cooperativas de primer piso que son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. La Cooperativa participa con el 0.63% de los activos del sistema a Septiembre del 2011, ubicándose en la trigésima posición del mercado.

A nivel del activo se pudo evidenciar la importante composición de la cartera de crédito con USD 13.379.068 al mes de Septiembre del 2011, seguido de las inversiones con 2.535.560 que representan el 13%, los fondos disponibles representan el 6%, estos dos últimos se consideran como el colchón que mantiene la institución en caso de que requiera fondos líquidos en un escenario de estrés.

La Cooperativa siempre ha preservado índices de liquidez excedentarios, que son consistentes con la situación de la institución.

Gráfico N° 8
Estructura del Activo



Elaborado por: Diana Maldonado

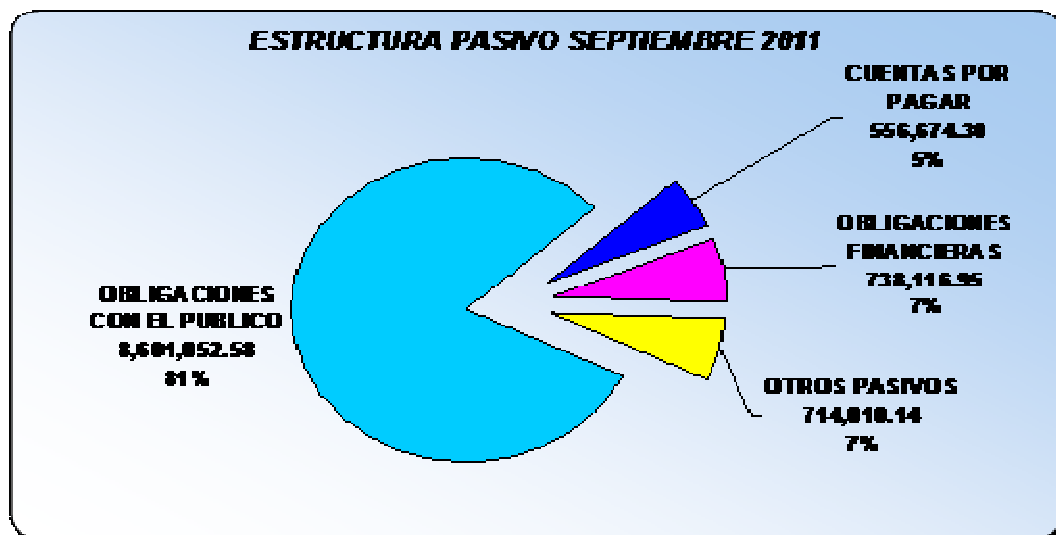
Fuente: Información Financiera CSFA

A nivel de pasivos, el rubro más representativo lo constituyen las obligaciones con el público que representan el 81%, el crecimiento de las captaciones ha sido permanente pero volátil en el tiempo. En el 2010 las captaciones crecieron en 40.99%, lo cual fue importante para la Cooperativa dado que los recursos que percibió del público fueron útiles para colocar cartera. A septiembre del 2011 continúan creciendo aunque a un ritmo menor sin embargo fueron suficientes para financiar la cartera que también se desaceleró.

A pesar de que la Cooperativa había mantenido generalmente una estructura de fondeo a la vista, a partir del año 2010 volcó sus esfuerzos a aumentar las fuentes de fondeo a plazo. Los depósitos a plazo tienen actualmente mayor representatividad dentro del pasivo (40.94%) y presentan el crecimiento más importante.

La segunda fuente de fondeo más importante lo constituyen los depósitos a la vista, representado por el 29.61% del pasivo. Le siguen las cuentas por pagar y otros pasivos con el 12.05% que corresponde a anticipos, obligaciones patronales, contribuciones, impuestos y multas. El 11.01% del pasivo son depósitos restringidos y en garantía que benefician a la institución debido a la menor sensibilidad de este tipo de captaciones frente a las cancelaciones o retiros inesperados.

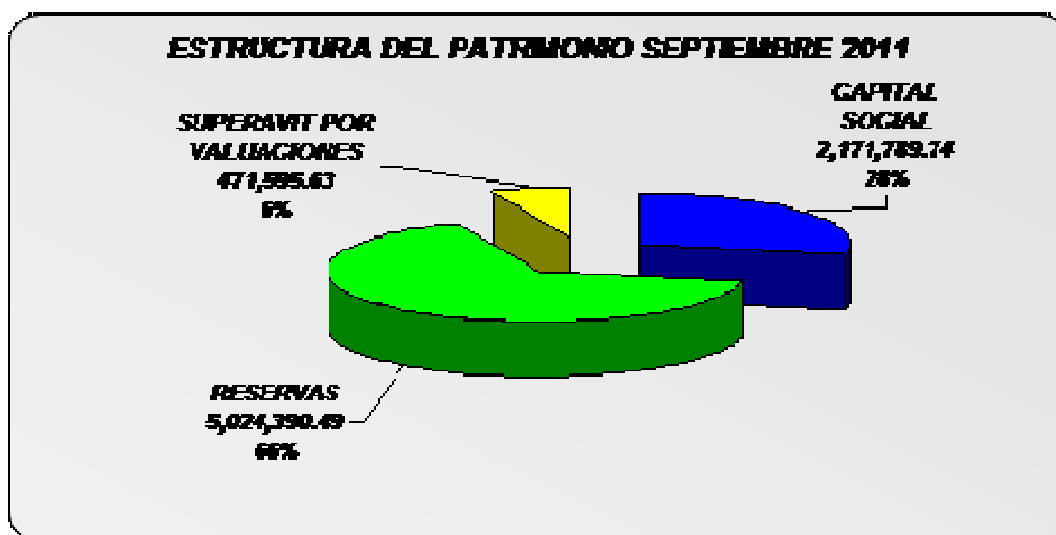
Gráfico N° 9
Estructura del Pasivo



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Información Financiera CSFA

A nivel patrimonial sus indicadores representan una fortaleza, pues conservar una estructura patrimonial robusta permitiría que la Cooperativa absorba eventuales pérdidas que pudieren presentarse en un futuro.

Gráfico N° 10
Estructura del Patrimonio



Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: Información Financiera CSFA

Capacidad de Recursos Humanos

Administración de Personal [Ibídem, pág. 66]

La Cooperativa cuenta con 50 empleados a Septiembre 2011 que están distribuidos en las diferentes agencias y áreas de la institución.

Con respecto a la gestión de personal la entidad ha definido procedimientos para la Administración del Capital Humano bajo los parámetros definidos en la norma de riesgo operativo.

La administración del capital humano de la CSFA cuenta con políticas y procedimientos para cada uno de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

Así también cuenta con un Código de Ética / Código de Conducta formalmente establecido y difundido en todos los niveles de la organización.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación están ajustados a las disposiciones legales garantizando condiciones laborales idóneas.

La institución cuenta con análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto.

También cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano (número de personas, formación académica y experiencia, fechas de selección, reclutamiento y selección, eventos de capacitación, cargos que han desempeñado, evaluaciones de desempeño, fechas y causas de separación del personal, entre otras).

Definición Estratégica

Con la información recopilada en la etapa anterior, se validan los elementos guía para el accionar de la organización: Misión, Visión y Valores.

También se revisan y ajustan los objetivos definidos anteriormente para actualizarlos al mercado y condiciones actuales.

Misión

“Promover solidariamente el desarrollo de nuestros socios privilegiando proyectos con finalidad social” [15]

Visión

“En el año 2015 ser reconocidos, como una Cooperativa patrimonialmente sólida, operativamente eficiente y administrativamente confiable; con una calificación de riesgo competitiva, con presencia y proyección de crecimiento permanente en el mercado nacional.

Mantendremos siempre un comportamiento de servicio hacia los diferentes sectores de la producción, comercio y servicios, aportando de esta forma al mejoramiento del nivel de vida de nuestros socios.

Esta visión la alcanzaremos mediante el desarrollo de productos dirigidos para la atención de estos sectores estratégicos, ejecutados con procesos ágiles y automatizados, con la capacitación permanente de nuestro talento humano.” [15]

Valores

El movimiento cooperativo como respuesta a la búsqueda del bien de sus socios comprometidos con la doctrina se orienta a los siguientes valores que constituyen el marco de actuación y se consideraron como necesarios y apropiados para ser fortalecidos. [15]

- ***Solidaridad.***- Siempre está dispuesto a dar apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad. Jamás es indiferente ante la injusticia y el atropello de la dignidad humana.
- ***Honestidad.***- Es la conciencia clara “ante mí y ante los demás”. Es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, y el de la Cooperativa, en cuanto a nuestra conducta y relaciones.
- ***Responsabilidad Social.***- Su objetivo es el de elevar la calidad de vida de sus asociados y en especial de los que menos oportunidades tienen.
- ***Competitividad.***- Rivalidad para la consecución de una superación empresarial.

Objetivos Estratégicos

- “Crecimiento en socios, cartera, captación, cobertura geográfica y rentabilidad sobre el patrimonio”.
- “Contar con productos financieros alineados a las necesidades del mercado de nuestros socios”.
- “Ser una cooperativa eficiente en la prestación de servicios a nivel local, con proyección nacional”.
- “Mejorar significativamente la calificación de riesgos”.
- “Desarrollar Talento Humano, visualizar a la Cooperativa como una entidad gestionada por personas que sirven a personas”.
- “Lograr fidelidad de los socios” (Socios para siempre) [15]

Matrices resumen Aspectos Estratégicos

Fortalezas

Cuadro N° 15
Matriz de Fortalezas

F1	Especialización en financiamiento de vehículos de trabajo, Imagen de marca conocida.
F2	Alianza con Servipagos
F3	Agilidad en atención, trato personalizado
F4	Alto patrimonio frente a los activos, niveles de liquidez excedentarios
F5	Recurso humano comprometido

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Oportunidades

Cuadro N° 16
Matriz de Oportunidades

O1	Disponibilidad de varios proveedores
O2	Mejoras tecnológicas con reducción de costos
O3	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa
O4	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas
O5	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares
O6	Mercado financiero en pichincha con alta importancia
O7	Contínuo cambio de vehículos de trabajo

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Debilidades

Cuadro N° 17
Matriz de Debilidades

D1	Área de marketing no estructurada
D2	Baja difusión en publicidad
D3	Modalidad OUTSOURCING, falta de automatización de algunas áreas.
D4	Altos costos transaccionales por economía de escala, menor uso de tecnología, mayores requisitos para otorgación de créditos
D5	Limitados puntos de atención a nivel nacional, tabla de amortización no se genera en función de la fecha de desembolso del crédito
D6	Atención a segmentos de crédito específicos
D7	Calificación de riesgo baja
D8	Activos productivos con control deficiente
D9	Mayor rotación del personal
D10	Plan de regularización que define mayores actividades a cumplir y demanda mayores esfuerzos
D11	Procesos desactualizados no se aplican no se monitorean

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Amenazas

Cuadro N° 18
Matriz de Amenazas

A1	Alto costo de servicio Outsourcing
A2	Cambios tecnológicos que implican actualización
A3	Política de tasa de interés con tendencia decreciente
A4	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro
A5	Delincuencia e inseguridad
A6	Alta competencia en el mercado de captación y colocación
A7	Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz
A8	Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo
A9	Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Matriz de Evaluación de Impacto

Con la finalidad de evaluar y seleccionar las principales oportunidades se calificaron en función de la facilidad de aprovecharlas comparándolas con las fuerzas actuales, con lo que se obtuvo la siguiente información:

Para la calificación de los cuadros a continuación se utilizó la siguiente escala de calificación:

PROBABILIDAD	# veces al año		%
ALTA	24	Veces al año	0.0658
MEDIA	12	Veces al año	0.0329
BAJA	6	Veces al año	0.0164

Matriz de Evaluación Factor Externo

Cuadro N° 19
Matriz de Evaluación Fortalezas

FORTALEZAS		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL	%
			A	M	B		
F1	Especialización en financiamiento de vehículos de trabajo, Imagen de marca conocida	0.066	3			0.1973	19.73%
F2	Alianza con Servipagos	0.066	3			0.1973	19.73%
F3	Agilidad en atención, trato personalizado	0.033		2		0.0658	6.58%
F4	Alto patrimonio frente a los activos, niveles de liquidez excedentarios	0.066	3			0.1973	19.73%
F5	Recurso humano comprometido	0.016	3			0.0493	4.93%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Cuadro N° 20
Matriz de Evaluación Oportunidades

OPORTUNIDADES		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL	%
			A	M	B		
O1	Disponibilidad de varios proveedores	0.033		2		0.0658	6.58%
O2	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	0.016	3			0.0493	4.93%
O3	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa	0.066	3			0.1973	19.73%
O4	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas	0.066	3			0.1973	19.73%
O5	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares	0.066	3			0.1973	19.73%
O6	Mercado financiero en pichincha con alta importancia	0.066	3			0.1973	19.73%
O7	Continuo cambio de vehículos de trabajo	0.066	3			0.1973	19.73%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Matriz de Evaluación Factor Interno

Cuadro N° 21
Matriz de Evaluación Debilidades

	DEBILIDADES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL	%
			A	M	B		
D1	Área de marketing no estructurada	0.066	3			0.1973	19.73%
D2	Baja difusión en publicidad	0.066	3			0.1973	19.73%
D3	Modalidad OUTSOURCING, falta de automatización de algunas áreas.	0.066	3			0.1973	19.73%
D4	Altos costos transaccionales por economía de escala, menor uso de tecnología, mayores requisitos para otorgación de créditos	0.033		2		0.0658	6.58%
D5	Limitados puntos de atención a nivel nacional, tabla de amortización no se genera en función de la fecha de desembolso del crédito	0.033		2		0.0658	6.58%
D6	Atención a segmentos de crédito específicos	0.033		2		0.0658	6.58%
D7	Calificación de riesgo baja	0.033		2		0.0658	6.58%
D8	Activos productivos y con control deficiente	0.016	3			0.0493	4.93%
D9	Mayor rotación del personal	0.016	3			0.0493	4.93%
D10	Plan de regularización que define mayores actividades a cumplir y demanda mayores esfuerzos	0.066	3			0.1973	19.73%
D11	Procesos desactualizados no se aplican no se monitorean	0.066	3			0.1973	19.73%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Cuadro N° 22
Matriz de Evaluación Amenazas

	AMENAZAS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO			TOTAL	%
			A	M	B		
A1	Alto costo de servicio Outsourcing	0.066	3			0.1973	19.73%
A2	Cambios tecnológicos que implican actualización	0.066	3			0.1973	19.73%
A3	Política de tasa de interés con tendencia decreciente	0.066	3			0.1973	19.73%
A4	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro	0.066	3			0.1973	19.73%
A5	Delincuencia e inseguridad	0.016		2		0.0329	3.29%
A6	Alta competencia en el mercado de captación y colocación	0.066	3			0.1973	19.73%
A7	Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz	0.066	3			0.1973	19.73%
A8	Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo	0.033		2		0.0658	6.58%
A9	Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria	0.016	3			0.0493	4.93%

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Análisis Matriz FODA (Externo)

Cuadro N°23

Fuerza de Porter	Oportunidades	Amenazas
Negociación con los Proveedores	Disponibilidad de varios proveedores	Alto costo de servicio Outsourcing
	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	Cambios tecnológicos que implican actualización
Negociación con los Clientes	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa	Política de tasa de interés con tendencia decreciente
	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro
	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares	Delincuencia e inseguridad
	Mercado financiero en pichincha con alta importancia	
	Continuo cambio de vehículos de trabajo	
Rivalidad con establecidos (Mercado)		Alta competencia en el mercado de captación y colocación
		Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz
		Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo
Nuevos Competidores Sustitutos		Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Análisis Matriz FODA (Interno)

Cuadro N° 24

Fuerzas de Porter	Áreas de Análisis	CSFA	Competidores				
			Grande	Mediana	Pequeña	Banco	Banco
			Cooprogreso	Andalucía	Cotocollao	Credifé	Banco Solidario
Rivalidad con los establecidos	Mercadeo	Especialización en financiamiento de vehículos de trabajo, Imagen de marca conocida	Área de marketing estructurada	Alta difusión en publicidad			
Negociación con los proveedores	Investigación y Desarrollo	Alianza con Servipagos					
	Sistemas de Información		Modalidad no OUTSOURCING, automatización de algunas áreas				
Complementadores	Operaciones	Agilidad en atención, trato personalizado	Bajos costos transaccionales por economía de escala, mayor uso de tecnología, pocos requisitos para otorgación de créditos, procesos estructurados	Muchos puntos de atención a nivel nacional, tabla de amortización en función de época de generación de recursos		Atención a varios segmentos	
Competidores Potenciales	Finanzas	Alto patrimonio frente a los activos, niveles de liquidez excedentarios	Mejor posición en calificación de riesgo	Activos productivos y con buen control			
	Recursos Humanos	Recurso humano comprometido	Menor rotación del personal				

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Matrices de Priorización FODA

De acuerdo al análisis de la matriz de evaluación del Factor Interno y Externo la Cooperativa San Francisco de Asís debe crecer o desarrollar, aprovechando la oportunidades y contrarrestando las amenazas que se le presentan en el entorno externo; y desarrollando sus fortalezas y desechando sus debilidades internas.

Con la finalidad de evaluar y seleccionar las principales oportunidades se calificaron en función de la facilidad de aprovecharlas comparándolas con las fuerzas actuales, con lo que se obtuvo la siguiente información:

Cuadro N° 25
Matriz de Priorización Externa

	Oportunidades Bajas	Oportunidades Altas
Fortalezas Altas		Alta tasa de subempleo Creación de la entidad de control exclusiva para Cooperativas Política de gobierno de apoyo a las finanzas populares Continuo cambio de vehículos de trabajo Mercado financiero en Pichincha de alta importancia
Fortalezas Bajas	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	Disponibilidad de varios proveedores

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Para la calificación de las principales amenazas se seleccionaron en función de la afectación que podrían generar, comparándolas con las debilidades actuales, con lo que se obtuvo la siguiente información:

Cuadro N° 26
Matriz de Priorización Interna

	Amenazas Bajas	Amenazas Altas
Debilidades Altas		Alto costo de servicio Outsourcing Cambios tecnológicos que implican actualización Política de tasa de interés con tendencia decreciente Alta competencia en el mercado de captación y colocación Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz Inflación reduce spread y desestimula el ahorro
Debilidades Bajas	Prácticas desleales, comisiones de vehículos y robo de clientes	Delincuencia e inseguridad Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Una vez priorizados los componentes de análisis FODA se clasificaron por el grado de relación entre componentes, del cual se desprende la siguiente matriz donde:

- Identifica que existe relación (1)
- Identifica que no existe relación (0)
- Identifica una relación neutra (0.5)

Cuadro N° 27

		FORTALEZAS				
		F1	F2	F3	F4	F5
AMENAZAS	Alto costo de servicio Outsourcing	A1	0	0	0	0
	Cambios tecnológicos que implican actualización	A2	0	0	0	0
	Política de tasa de interés con tendencia decreciente	A3	0.5	0	0	0
	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro	A4	0	0	0	0
	Delincuencia e inseguridad	A5	0	0	0	0
	Alta competencia en el mercado de captación y colocación	A6	0.5	0	0.5	0.5
	Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz	A7	0.5	0	0	0
	Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo	A8	0.5	0	0	0
	Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria	A9	0	0	0	0
OPORTUNIDADES	Disponibilidad de varios proveedores	O1	0.5	0	0	0
	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	O2	0	0	0	0
	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa	O3	1	0	0	1
	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas	O4	0	0	0	1
	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares	O5	0	0	0	0
	Mercado financiero en pichincha con alta importancia	O6	0.5	1	0	1
	Continuo cambio de vehículos de trabajo	O7	0.5	0	0	0

DEBILIDADES										
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0.5	0	0.5	1	0.5	0.5	0	1	0	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0
1	0.5	0	0	0.5	0.5	0	1	0	0	0
0.5	0	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Matriz de Definición de Estrategias

Para la definición de estrategias y sobre la base del análisis anterior se identificaron objetivos y potenciales proyectos en los cuadrantes FO – FA – DO – DA.

Cuadro N° 28

			FORTALEZAS				
			Especialización en financiamiento de vehículos de trabajo, Imagen de marca conocida.	Alianza con Servipagos	Agilidad en atención, trato personalizado	Alto patrimonio frente a los activos, niveles de liquidez excedentarios	Recurso humano comprometido
			F1	F2	F3	F4	F5
AMENAZAS	Alto costo de servicio Outsourcing	A1	FORTALEZAS - AMENAZAS (FA) (F5 - A6) Capacitación global en función de los procesos para todo el personal				
	Cambios tecnológicos que implican actualización	A2					
	Política de tasa de interés con tendencia decreciente	A3					
	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro	A4					
	Delincuencia e inseguridad	A5					
	Alta competencia en el mercado de captación y colocación	A6					
	Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz	A7					
	Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo	A8					
	Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria	A9					
OPORTUNIDADES	Disponibilidad de varios proveedores	O1	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO) (F1 - O7) Reforzar colocación en segmento de vehículos de trabajo (F4 - O4) Establecer alianzas con gremios e instituciones expertas en productos nuevos. Ejm. Vivienda (F4 - O6) Garantía de cartera . Venta o hipoteca de terrenos para contar con fondos adecuados. (F2 - O7) Reforzar publicidad y posicionamiento en Servipagos (F4 - O3) Incrementar volumen de colocación (2,4 millones al año) (F1 - O3) Fortalecer alianzas estratégicas con gremios, cooperativas de transporte y sindicatos.				
	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	O2					
	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa	O3					
	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas	O4					
	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares	O5					
	Mercado financiero en pichincha con alta importancia	O6					
	Contínuo cambio de vehículos de trabajo	O7					

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

			DEBILIDADES											
			Área de marketing no estructurada		Baja difusión en publicidad	Modalidad OUTSOURCING, falta de automatización de algunas áreas.	Altos costos transaccionales por economía de escala, menor uso de tecnología, mayores requisitos para otorgación de créditos.	Limitados puntos de atención a nivel nacional, tabla de amortización no se genera en función de la fecha de desembolso del crédito	Atención a segmentos de crédito específicos	Calificación de riesgo baja	Activos productivos con control deficiente	Mayor rotación del personal	Plan de regularización que define mayores actividades a cumplir y demanda mayores esfuerzos	Procesos desactualizados no se aplican, no se monitorean
			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	
AMENAZAS	Alto costo de servicio Outsourcing	A1	DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)											
	Cambios tecnológicos que implican actualización	A2	(D1 - A8) Desarrollar publicidad dirigida											
	Política de tasa de interés con tendencia decreciente	A3	(D11 - A2) Estandarizar formatos para asesores de negocio en función de procesos.											
	Inflación reduce spread y desestimula el ahorro	A4	(D1 - A9) Incluir elementos de trato al cliente en Plan de Marketing (D1 - A6) Consolidar Unidad de Marketing y definir programas que debe ejecutar											
	Delincuencia e inseguridad	A5	(D3 - A1) Revisar y gestionar cumplimiento de contrato de Outsourcing											
	Alta competencia en el mercado de captación y colocación	A6	(D4 - A2) Consolidar e implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos comerciales											
	Generación de nuevos impuestos, especialmente automotriz	A7	(D5 - A6) Parametrizar el cálculo de la tabla de amortización con fecha fija. Áreas financiera y sistemas con asesoría matemática											
	Prácticas desleales de comisiones para financiamiento de vehículos y robo	A8	(D9 -A6) Plan de desarrollo personal (Plan carrera, valoración de cargos y capacitación)											
Ingreso de cooperativas no reguladas al sistema de economía popular y solidaria	A9	(D11 - DA6) Realizar seguimiento (monitoreo) y mejora de procesos												
OPORTUNIDADES	Disponibilidad de varios proveedores	O1	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)											
	Mejoras tecnológicas con reducción de costos	O2	(D1 - O2) Implementar nuevos servicios. Ejemplo: pago ágil, dinero móvil											
	Alta tasa de subempleo estimula la microempresa	O3	(D5 - O2) Incrementar número de clientes en base a Plan de Negocios (D6 - O5) Estructurar programa de colocación de créditos de finanzas populares y CFN											
	Creación de entidad de control exclusiva para Cooperativas	O4	(D7 - O5) Implemetar proyectos de atención médica a socios y no socios (D6 - O7) Usar canal principal actual de vehículos para colocar nuevos productos en segmento.											
	Política de gobierno de apoyo a finanzas populares	O5	(D2 - O6) Establecer y ejecutar plan de publicidad directo e indirecto (D6 - O3) Desarrollar modelo y producto de microfinanzas con líderes barriales, retringido a esos fondos y nichos de mercado											
	Mercado financiero en pichincha con alta importancia	O6	(D8 - O6) Analizar y actualizar listado de bienes con detalle de situación judicial con proyección a venta en caso necesario para fondear crecimiento de la Cooperativa											
	Continuo cambio de vehículos de trabajo	O7	(D10 - O9) La gerencia general y las jefaturas de área deberán ejecutar y monitorear el cumplimiento del Plan de Acción para cumplir con el Plan de Regularización impuesto por la SBS.											

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Posteriormente las estrategias se agruparon por afinidad para la determinación de proyectos.

Cuadro N° 29
Relación de Estrategias por Afinidad

Reforzar la colocación en segmento de vehículos de trabajo	Incrementar volumen de colocación (2.4 millones al año)
Estructurar programa de colocación de créditos de finanzas populares y CFN	
Establecer alianzas con gremios e instituciones expertas en productos nuevos. Ejm. Vivienda	Fortalecer alianzas estratégicas con gremios, cooperativas de transporte y sindicatos
Usar canal principal actual de vehículos para colocar nuevos productos en segmento	Implementar nuevos servicios. Ejm: Pago ágil, dinero móvil
Desarrollar modelo y producto microfinanzas con líderes barriales, restringido a esos fondos y nichos de mercado	
Garantía de cartera. Venta o hipoteca de terrenos para contar con fondos adecuados	
Consolidar Unidad de Marketing y definir programas que debe ejecutar	Desarrollar publicidad dirigida
Reforzar publicidad y posicionamiento en Servipagos	Incluir elementos de trato al cliente en Plan de Marketing
Establecer y ejecutar plan de publicidad directo e indirecto	Incrementar número de clientes en base al plan de negocios
Consolidar e Implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos comerciales	Revisar y gestionar el cumplimiento del contrato
Parametrizar el cálculo de la tabla de amortización con fecha fija, áreas financiera y sistemas con asesoría matemática	Utilizar tecnología para cubrir mas áreas geográficas
Capacitación global en función de procesos para todo el personal	Plan de desarrollo personal (plan de carrera, valoración de cargos y capacitación)
Realizar seguimiento (monitoreo) y mejora de procesos	
Estandarizar formatos para asesores en función de procesos	
Actualizar y analizar listado de bienes con detalle de situación judicial con proyección a venta en caso necesario para fondear crecimiento de la cooperativa	Implementar proyectos de atención médica a socios y no socios
La Gerencia General y la Jefaturas de Área deberán ejecutar y monitorear el cumplimiento del Plan de Acción para cumplir con el Plan de Regularización impuesto por la SBS	

Elaborado por: Diana Maldonado
Fuente: CSFA

Despliegue Estratégico

Los potenciales proyectos estructurados como proyectos por afinidad, se compararon con los objetivos definidos para asegurar la alineación de la estrategia, obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro N° 30
Relación Proyectos / Objetivos

Objetivos Proyectos	Responsable	Crecimiento en socios, cartera, captación y cobertura geográfica; rentabilidad sobre patrimonio	Contar con productos financieros alineados a las necesidades del mercado de nuestros socios	Ser una cooperativa eficiente en la prestación de servicios a nivel local, con proyección nacional	Mejorar significativamente la calificación de riesgo	Desarrollar talento humano (visualizar la organización como una entidad gestionada por personas que sirven a personas)	Lograr fidelidad de los socios (socios para siempre)
Fortalecimiento e innovación de los productos financieros acorde a la demanda de mercado	Jhony A.	X	X	X			X
Consolidar Unidad de Marketing y definir programas que debe ejecutar	Susana F.	X		X	X	X	X
Consolidar e Implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos comerciales	Celso H.	X	X	X	X	X	X
Realizar seguimiento (monitoreo) y mejora de procesos	Victor Hugo O.	X	X	X	X	X	
Actualizar y analizar listado de bienes con detalle de situación judicial con proyección a venta en caso necesario para fondar crecimiento de la cooperativa	Javier A.	X		X	X		
Ejecutar y monitorear el cumplimiento del Plan de Acción para cumplir con el Plan de Regularización impuesto por la SBS	Gino C.	X	X	X	X		X
Plan de desarrollo personal (plan de carrera, valoración de cargos y capacitación)	Diana Ch.		X	X	X	X	X
Implementar proyectos de atención médica a socios y no socios	Santiago S.	X	X	X			X

Elaborado por: Diana Maldonado

Fuente: CSFA

Control y Evaluación

Cada proyecto cuenta con el respectivo despliegue a fase operativa y con indicadores de gestión seleccionados que son ponderados y reportados en tabla y gráfico.

El seguimiento al mapa estratégico se lo realiza en base a indicadores semaforizados establecidos para cada proyecto.

Proyectos 2012

1. Ejecutar y monitorear Plan de Acción para cumplir con Plan de Regularización con organismo de control.
2. Fortalecimiento e innovación de los productos financieros acorde a la demanda de mercado.
3. Consolidar unidad de marketing y definir programas que debe ejecutar.
4. Consolidar e implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos
5. Realizar seguimiento (monitoreo) y mejora de procesos
6. Actualizar y analizar listado de bienes con situación judicial, venta en caso de crecimiento
7. Plan de desarrollo del personal (plan carrera, valoración de cargos, capacitación)
8. Implementar proyectos de atención médica a socios y no socios.

Proyecto 1. Ejecutar y monitorear Plan de Acción para cumplir con Plan de Regularización con organismo de control.

AREA: REGULARIZACION

INFORMACION GENERAL

UNIDAD

PROGRAMA

PROYECTO

RESPONSABLE

REGULARIZACION

OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

OBJETIVO OPERATIVO



Subproyecto	Despliegue Actividad	Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores	Gestión Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2012-2014, PLAN OPERATIVO 2012, PLAN DE NEGOCIOS 2012 Y PLAN FINANCIERO 2012	Estudio de mercado que defina una segmentación clara de su público objetivo e incluya un análisis razonable de la competencia involucrando aspectos de orden cuantitativo y cualitativo, que permitan concretar, sobre la base de los perfiles de sus clientes y ubicación definidos, los productos y servicios que la entidad puede ofrecer, así como el programa de mercadeo a desarrollar.	Estudio realizado por ente externo	Gerente General, Jefe de Negocios y Jefe de Operaciones	Estudio de Mercado		01/09/2011	31/12/2011	Estudio de Mercado realizado.	
	Análisis de factores macro económicos, social, político, legal y su impacto en la entidad, consolidando objetivos concretos, por agencia, de mediano, corto y largo plazo, cuantificables y medibles, considerando las realidades internas y externa, para la definición de los planes de negocios operativo y financiero.		Jefes de: Negocios, Riesgos, Financiera Administrativa, Operaciones, Legal, Sistemas y Cumplimiento	Informe macro económico y su impacto en la entidad		01/10/2011	31/12/2011	Planes: Estratégico, operativo, negocios y presupuestario	
	Los planes de negocios, operativo y financiero deberán ir acompañados del respectivo análisis de riesgos definiendo diferentes escenarios, así como el grado de exposición de riesgos que asumirá la entidad, y por ende el plan de contingencia institucional viable, sin definir crecimiento únicamente sobre la base de comportamientos históricos apuntando a una utilidad a corto plazo, sino con un retorno de la inversión a largo plazo.	Análisis de escenarios: Normal, Pesimista y Optimista.	Jefe de Riesgos	Análisis de Escenarios en cuanto a Riesgos		01/10/2011	30/11/2011	Informe Final	
	Plan operativo que incluya el desglose de las actividades a desarrollar, responsables, tiempo de inicio y finalización de cada actividad; recursos a utilizar acompañados de indicadores adecuados de medición para la toma de decisiones oportunas.		Jefes de Unidades	Plan Operativo 2012		01/10/2011	31/10/2011	Plan operativo	

DE LA TECNOLOGÍA DEFINIDA PARA MICROCRÉDITOS	Diseño y elaboración de bases técnicas que le permita al Jefe de Negocios definir su planificación respecto a los sectores o áreas geográficas (parroquias, barrios y zonas) a las que deben acudir los oficiales, para promocionar sus productos, mediante visitas programadas, a los clientes actuales y potenciales. tanto para colocaciones como para captaciones.		Jefe de Negocios	Zonificación para ofertar productos		01/10/2011	30/11/2011	Bases técnicas de zonificación	
	Documentación de los aspectos cualitativos en el levantamiento de la data de los oficiales de negocios con la inclusión de conclusiones y recomendaciones que abarque todos los elementos de la tecnología definidos.	Inclusión de campos para análisis cualitativo	Jefe de Negocios	Formatos microcrédito actualizados		01/10/2011	31/12/2011	Aplicación formatos microcrédito	
	Definir la segmentación de mercado para cada uno de los productos que ofrece la entidad.		Gerente General y Jefe de Negocios	Mercado objetivo por producto		01/09/2011	31/12/2011	Cumplimiento en la definición de mercado objetivo por producto	
	La Unidad de Riesgos efectuará un adecuado monitoreo de las tendencias del mercado y cambios en el entorno para identificar amenazas y oportunidades respecto a cada producto.	Estructura del Sector. Entorno Macro del Sector. Entorno Financiero del sector.	Jefe de Riesgos	Análisis Sectorial Cooperativas, Análisis Sectorial Taxismo		31/10/2011	30/11/2011	Informe final	
	La Unidad de Negocios con el apoyo de la Unidad de Riesgos documentará el levantamiento de datos, a través de los gremios y/o cooperativas de taxistas, para determinar los ingresos y gastos del negocio, con miras a determinar su correcta determinación, e incorporar a esta valoración aquellos factores de riesgo propios de la actividad del taxismo, que por su naturaleza presentan un riesgo importante del entorno, todo lo cual permitirá disponer de información confiable, clara, precisa y sujeta a actualizaciones periódicas, minimizando el riesgo de contraparte debido a la incertidumbre que abarcan los riesgos a largo plazo.	Estructura del Sector. Entorno Macro del Sector. Entorno Financiero del sector. Análisis de Costos.	Jefe de Negocios y Jefe de Riesgos	Análisis Sectorial Cooperativas, Análisis Sectorial Taxismo		01/12/2011	31/12/2011	Informe Final	
	Con la finalidad de minimizar no solamente el riesgo moral del prestatario sino el de incumplimiento de sus obligaciones, en particular en aquellos créditos de largo plazo, los oficiales de crédito realizarán el seguimiento definido y presentarán un informe debidamente sustentado. Para esta actividad se contará con la información de monitoreo que debe proporcionar la Unidad de Riesgos tanto de los aspectos internos como externos.	Estructura del Sector. Entorno Macro del Sector. Entorno Financiero del sector. Análisis de Costos.	Jefe de Negocios y Jefe de Riesgos	Análisis Sectorial Cooperativas, Análisis Sectorial Taxismo		16/12/2011	31/01/2012	Informe Final	
	Se precisa incluir no solo la firma de aprobación del crédito por los miembros del comité sino también debe emitir su opinión técnica, observaciones y las conclusiones que soporten las decisiones tomadas sobre las solicitudes de crédito y Realizar recomendaciones para el mejoramiento de las políticas y procedimiento de crédito. Igual proceso debe realizar el Consejo de Administración, para el caso de los créditos vinculados.(Comité de crédito virtual)	Incluir comentario por parte del Comité de Crédito y/o Consejo de Administración	Comité de Crédito	Acta de aprobación de crédito		01/10/2011	31/12/2011	Acta con la inclusión de comentarios	
	Establecer metas por oficiales sobre base de estudios documentados, que incluya el crecimiento estimado por cada una de las agencias y por productos.		Jefe de Negocios	Plan de negocios		01/10/2011	31/10/2011	Plan de negocios	
	Cumplir con las recomendaciones efectuadas por Auditoría interna relacionadas con la gestión crediticia, y el ajuste a la política sobre el tiempo de vigencia de las pólizas de seguro que debe ser el mismo de la permanencia de los créditos otorgados y con renovaciones automáticas y cuyo control debe ser oportuno.		Jefe de Negocios	Cumplimiento recomendación		01/10/2011	En adelante	% de créditos que cumplen con recomendación	
	Revisar de la cartera de crédito para determinar si la misma se encuentra debidamente clasificada, de ser el caso reclasificarla, tomando en cuenta las consideraciones dispuestas por la SBS.		Jefe de Negocios	Informe de Cartera de crédito clasificada		01/10/2011	31/12/2011	% de cartera revisada	

DE LOS PROCESOS GOBERNANTES, PRODUCTIVOS Y DE APOYO	Actualización y mejoramiento continuo de los procesos establecidos en la entidad, con el propósito de mejorar permanentemente actividades y aspectos importantes de la Cooperativa, con miras a obtener una calificación ISO9001-2008, en cumplimiento de los objetivos planteados.	En este orden: 1. Proc. críticos 2. Procesos no críticos	Jefe de Operaciones	Procesos actualizados y mejorados		01/01/2012	En adelante	1. Porcentaje de procesos críticos mejorados 2. Porcentaje de procesos no críticos mejorados	
	Ejecución del cronograma de capacitación previsto respecto de los procesos definidos, así como las actividades que permitan una evaluación oportuna sobre su aplicación y evaluación cuantitativa y cualitativa de los procesos, generando los ajustes o mejoras permanentes.	En este orden: 1. Proc. críticos 2. Procesos no críticos	Jefe de Operaciones	Equipo de trabajo capacitado (mejoramiento)		01/11/2011	En adelante	Personal capacitado (equipo mejoramiento)	
DE LAS CUENTAS DE AHORRO Y DEPÓSITOS A PLAZO - PLAN FUTURO.	En el "Manual de Procesos y Procedimientos de Captación de Depósitos a la Vista" modificar la política respecto de los débitos unilaterales por parte de la cooperativa, tomando en consideración las disposiciones constantes en el artículo 4, numeral 5, Capítulo II "Derechos y Obligaciones de los Consumidores" de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.	Actualización de acuerdo al numeral citado	Jefe de Negocios y Jefe de Operaciones	Manual actualizado		01/01/2012	31/03/2012	Manual actualizado de acuerdo al numeral citado	
	Reformar el "Manual de Procesos y Procedimientos de Captación de Depósitos Programados", incorporando el detalle del funcionamiento del producto plan futuro en concordancia a la plantilla de productos.	Actualización de acuerdo a la observación	Jefe de Negocios y Jefe de Operaciones	Manual actualizado		01/01/2012	31/03/2012	Manual actualizado de acuerdo a la observación	
DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	El Consejo de Administración debe cumplir con las responsabilidades establecidas en el artículo 9, sección III, capítulo I, título X, libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, respecto a la responsabilidad en la administración de riesgos, contando para el efecto con los insumos que debe proporcionar la Unidad de Riesgos		Consejo de Administración y Jefe de Riesgos	Informes trimestrales de Riesgos Integrales		Septiembre 2011	Hasta el día 25 de cada período	Evaluación, por parte de Consejo de Administración, del cumplimiento de las recomendaciones hechas por la Unidad de Riesgos.	
	Mejorar los procesos de control y monitoreo de los riesgos de crédito, liquidez y mercado, tomando en cuenta no solamente los aspectos cuantitativos, sino también, los aspectos cualitativos para prevenir los riesgos que se identificaren.	Construcción de escenarios leve, normal y peor. Acompañados de análisis y estudios sectoriales que se actualizarán trimestralmente.	Jefe de Riesgos	Análisis de Escenarios Cuantitativo y Cualitativo de Riesgos integrales.		03/10/2011	28/02/2012	Herramientas validadas y certificadas	
	Ejecución inmediata del cronograma definido por la Unidad de Riesgos, a fin de que se cuente con esquemas eficientes de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en el desarrollo del negocio.	Según cronograma de actividades	Jefe de Riesgos	Plan de Trabajo Unidad de Riesgos		01/10/2011	31/12/2011	Cumplimiento cronograma	
	Actualización del plan de contingencias para el riesgo de Liquidez, puesto que dicho documento data de octubre de 2006 y este además hace referencia al Decreto Ejecutivo 354 y no al 194.		Jefe de Riesgos	Actualización Plan de Contingencia de Liquidez		01/11/2011	22/11/2011	Plan de contingencia de liquidez aprobado	
	Actualización del Manual de Administración Integral de Riesgos,	Actualización de Límites, Actualización del Manual de acuerdo a formatos establecidos en procesos. Inclusión de Metodologías para determinación de límites.	Jefe de Riesgos	Actualización Manual Integral de Riesgos		01/01/2012	31/07/2012	Manual aprobado	
	Ajustes al plan estratégico, de negocios, operativo y financiero respecto a las actividades que corresponde a esta Unidad.	Según cronograma de actividades	Jefe de Riesgos	Plan de Trabajo Unidad de Riesgos		19/09/2011	31/12/2011	Plan de trabajo	

Proyecto2. Fortalecimiento e innovación de los productos financieros acorde a la demanda de mercado

AREA: NEGOCIOS

INFORMACION GENERAL

UNIDAD

PROGRAMA

PROYECTO

RESPONSABLE

Negocios

Fortalecimiento, innovacion e incremento de los productos financieros acorde a la demanda del mercad

Jefe de Negocios /Johnny Auquilla

OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

OBJETIVO OPERATIVO

Despliegue

Subproyecto

Actividad

Objetivo
(Resultado esperado)

Equipo
Responsable

Productos

Recursos
presupuesto

Fecha
inicio

Fecha
finalización

Gestión

Indicadores

Supuestos / Inductores / Recursos necesarios

Reforzar la colocacion en segmento de vehiculos de trabajo

Revizar segmentacion en el estudio de mercado

Sect geografica de los gremios de transporte

Promocionar los servicios financieros y complementarios

Firma de convenios

Seguimiento

Base de datos

Distribucion de cartera de socios por agencia

Incremento de la colocacion y captacion de clientes

Condiciones preferenciales en la concesión de creditos

Mantener y fortalecer la relacion comercial con los gremios

Negocios/ riesgos

Negocios / riesgos

Negocios / marketing

Negocios

Negocios / marketing

Zonas identificadas a trabajar

Zonas identificadas a trabajar

Potenciales clientes conoscan los productos

Convenios firmados

Nivel de cumplimiento

01-ene-12

01-ene-12

01-ene-12

30-sep-12

30-sep-12

30-sep-12

30-sep-12

30-sep-12

cumplimiento de cronograma

Colocación en vehículos de trabajo

Si cambia nombre producto, incluir toda la colocación de segmento

Establecer alianzas con gremios para el financiamiento de Vivienda

Acercamiento, con entidades publicas y privadas para crear convenios para el financiamiento de viviendas

alcanzar la calificacion por el MIDUVI

Incremento en la cartera de vivienda

Financiamiento de viviendas populares

Negocios/mark eting

Gerencia/negocios

Potenciales convenios

Calificacion viable

01-feb-12

01-feb-12

31-dic-12

31-dic-12

Colocación en Vivienda

Incrementar la colocacion, en creditos de consumo

Firma de convenios para prestacion de servicios financieros con Instituciones publicas y privadas.(elaboracion formato de convenio consumo por el dpto Legal)

codificacion de cada convenio

Incremento en montos y plazos de acuerdo a la demanda de del mercado

Diversificacion de cartera, incremento en los saldos de cartera de consumo, incremento en los saldos de ahorros, atraves de la acreditacion de sueldos

Administrar eficientemente los convenios institucionales

Ser competitivos en el mercado financiero

Negocios/mark eting/legal

negocios/ marketing/Gerencia

Financiero / sistemas

Convenios firmados

Codigos convenio

plantillas de productos

01-feb-12

01-feb-12

01-feb-12

31-dic-12

31-dic-12

31-dic-12

Colocación crédito consumo

Mejorar condiciones de pago

Contar con fecha fija de pago a eleccion del socio

Reducir los indicadores de morosidad.

Financiero / sistemas

Tabla de amortizacion

01-feb-12

30-abr-12

Incrementar No. de socios con nuevos servicios y mejorar los actuales

Implementar la plataforma de servicios complementarios.

Brindar Calidad en el servicio

Atraer a potenciales clientes y fidelizar a los socios.

Mantener portafolio de clientes

Operaciones/sistemas/financiero

Negocios/recursos humanos

Servicios complementarios

Excelencia en el servicio

01-jun-12

01-oct-12

31-dic-12

31-dic-12

No. Servicios implementados

Indice encuesta satisfacción

Proyecto 3. Consolidar unidad de marketing y definir programas que debe ejecutar

AREA: MARKETING									
INFORMACION GENERAL									
UNIDAD	NEGOCIOS								
PROGRAMA	MARKETING								
PROYECTO	CONSOLIDACION DE LA UNIDAD DE MARKETING								
RESPONSABLE	ECO. SUSANA FERNANDEZ								
OBJETIVOS									
OBJETIVO ESTRATÉGICO									
OBJETIVO OPERATIVO									
Despliegue		Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión	
Subproyecto	Actividad							Indicadores	Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
Implementar responsable de Marketing	Establecer importancia de contar con la Asistencia de Marketing	Fortalecer imagen de la Institución	Jefe Financiero Administrativo	Necesidad de contratación		01-nov-11	30-nov-11	Cumplimiento cronograma	
	Determinar las funciones del cargo	Para establecer el marco de acción	Jefe Financiero Administrativo	Funciones del cargo		01-nov-11	30-nov-11		
	Contratar funcionario	Contribuir al cumplimiento de los proyectos Institucionales	Jefe Financiero Administrativo	Funcionario contratado	\$ 12,000.00	01-ene-12	07-ene-12		
Desarrollar plan de Marketing	Desarrollar estudio de mercado para evaluar nuevo nicho(vivienda)	Establecer acciones a tomar respecto a mercado y cliente	Responsable de Marketing	Estudio de mercado	\$ 6,000.00	01-ene-12	31-mar-12		
	Socializar estudio de mercado	Conocer proyecto a ejecutar	Responsable de Marketing	Conocimiento de Jefaturas y Gerencia		01-abr-12	31/06/2012		
	Desarrollar plan de Marketing	Cumplir objetivos Institucionales	Responsable de Marketing	Plan de Marketing	\$ 5,000.00	01-ene-12	31-mar-12		
	Ejecutar Plan de Marketing	Cumplir con Planes Institucionales	Responsable de Marketing	Ejecución Plan	\$ 60,000.00	01-abr-12	31-dic-12	% Cumplimiento del plan de marketing	
	Evaluar ejecucion Plan de Marketing	Conocer nivel de cumplimiento del Plan de Marketing	Responsable de Marketing	Nivel de cumplimiento	\$ 3,000.00	01-may-12	31-dic-12	Indice de aceptacion	
Total				\$ 86,000.00					

Proyecto 4. Consolidar e implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos

AREA: SISTEMAS

INFORMACION GENERAL

UNIDAD

PROGRAMA

PROYECTO

RESPONSABLE

Consolidar e implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos

C. Hernández

OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

OBJETIVO OPERATIVO

Despliegue		Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión	
Subproyecto	Actividad							Indicadores	Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
Actualizar e implementar la base de los Procesos de sistemas	Actualizar políticas de sistemas	Actualizar políticas en función de los avances en el desarrollo de procedimientos de cada uno de los procesos	Jefe de sistemas Supervisor de calidad	políticas de sistemas actualizado		01/01/12	31/12/12	cumplimiento de cronograma	
Caracterización de los productos de la cooperativa	Definiciones funcionales a nivel de módulo o grupo de módulos	Generación de las definiciones de las características funcionales que debe cumplir cada módulo y como logra su objetivo. De los módulos a reimplementar y se continua con los módulos pendientes.	Supervisor de calidad Jefe de sistemas Supervisor Sis. Soporte Sis.	Definiciones Funcionales		01/01/12	31/12/12	% de avance caracterización de productos	Disponibilidad de recurso
	Auditoría de las facilidades disponibles	Lista de facilidades y requerimientos pendientes de implementar con su priorización. (GAP ANALISIS) Sobre las definiciones funcionales realizadas.	Jefe de sistemas Supervisor de sistemas Soporte operativo Supervisor de calidad Administrador del modulo	Auditoría de sistemas		01/01/12	31/12/12		Disponibilidad de recurso humano para la actividad.
Documentación de soporte operativo	Generación de instructivo operativo por cada módulo o aplicación implementada	Se dispondrá de la documentación que nos permita continuidad en el negocio y seamos menos vulnerables a los cambios de RR.HH: Según avance en definiciones funcionales y GAP	Soporte operativo Operador de help desk Supervisor de calidad Administrador del modulo	Instructivos operativos		01/01/12	31/12/12	% de avance documentación de soporte operativo	Debe culminar este año. Implica apoyo decidido de todo el equipo.
Implementación de Procesos estratégicos del 2012	Planeación y organización de TI	Subprocesos: Administrar la calidad. > Evaluar los riegos de TI, > Administración de proyectos.	Jefe de sistemas Soporte de sistemas Sup. De produccion	Procedimientos y herramientas requeridas por cada subproceso		01/04/12	31/12/12	% de avance en la implementación de procesos estratégicos	
	Entrega y soporte TI	> Definir y administrar los niveles de servicio. > Administrar los servicios de terceros. > Administrar el desempeño y la capacidad. > Garantizar la continuidad del servicio. > Educar y entrenar a los usuarios > Administración de la configuración. > Administrar los problemas. > Administrar el ambiente físico. > Administrar las operaciones	Jefe de sistemas Soporte de sistemas Sup. De produccion	Procedimientos y herramientas requeridas por cada subproceso		02/01/12	30/09/12		Costos en proveedor
Participación de sistemas en la implementación de Nuevos productos	Proyecto de contratación, integración, desarrollo complementario e implementación de Gestion Legal	Disponer del control de la gestion legal, incluye desarrollo de personalizacion.	Jefe de sistemas Soporte Operativo Supervisor de calidad	Gestion legal implemntado con personalizacion	\$ 5,000.00	02/01/12	30/06/12	% de avance implementación nuevos productos	Los costos son solo de sistemas
	Banca electrónica.- Proyecto de evaluación, selección, desarrollo, integración e implementación,	Se dispondrá de la capacidad de ofrecer a nuestros clientes transacciones básicas en ambiente web. Incluye desarrollo de solicitud de crédito con scoring en web	Supervisor de sistemas Jefe de sistemas Jefe de operaciones Jefe de negocios	banca electrónica implementada	\$ 37,000.00	01/04/12	30/12/12		Los costos son solo de sistemas
	Desarrollo de Herramientas para riesgo operativo. Nuevo compromiso realizado dept 2012	Registro de eventos de riesgo y registro de eventos sucedidos mas reportes que ilustren el riesgo operativo.	supervisor de sistemas, Riesgos, Soporte de sistemas	Sistema básico transaccional de riesgo operativo en cliente servidor		01/01/12	30/06/12		

Proyecto 5. Actualizar y analizar listado de bienes con situación judicial, venta en caso de crecimiento

AREA: PROCESOS

INFORMACION GENERAL

UNIDAD

Procesos

PROGRAMA

PROYECTO

Realizar seguimiento (monitoreo) y mejorar procesos.

RESPONSABLE

Jefe Procesos

OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

EJECUTAR PROCESOS AGILES Y AUTOMATIZADOS

OBJETIVO OPERATIVO

CONTRIBUIR EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA COOPERATIVA, DE UNA MANERA EFICAZ, GESTIONANDO LOS RECURSOS

MACROPROYECTO	Despliegue	Actividad	Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión Indicadores Supuestos / Inductores / Recursos necesarios				
SELECCIÓN PROCESOS	SELECCIÓN DE PROCESOS	Determinación de criterios para la priorización de los procesos	- Procesos sobre los que se aplicará la metodología - Funcionarios que participarán	Gerencia / Jefes de Unidad / Supervisor de procesos	Procesos y personal seleccionado		01-ene-12	31-ene-12	cumplimiento de cronograma				
		Priorización de los procesos a revisar											
		Determinación del (los) equipo (s) a participar											
	MARCO CONCEPTUAL	Terminología utilizada en la gestión por procesos	- Nivelación de conocimientos de procesos	Funcionarios que conforman equipo de trabajo	Personal seleccionado capacitado en procesos	01-feb-12	31-mar-12						
		Ejemplos y desarrollo de procesos (talleres)											
		Ventajas de la Gestión por procesos La gestión por procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad											
DOCUMENTACION PROCESOS	DIAGRAMAS DE FLUJO	Revisión de los procesos levantados Cooperativa	- Procesos seleccionados actualizados - Puntos de control identificados	Funcionarios que conforman equipo de trabajo	Diagramas de flujo actualizados		01-abr-12	31/06/2012					
		Revisión de los resultados (salidas) de los procesos											
		Revisión y/o determinación de los puntos de control											
	EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE LOS PROCESOS	Determinación cuantitativa de los resultados	- Resultados cuantitativos de los procesos		Definición de indicadores necesarios								
		Determinación de los resultados esperados (estándares)											
		Revisión y/o actualización manuales											
MANUALES / INSTRUCTIVOS	Elaboración (de ser necesario) y/o actualización de instructivos	- Manuales e instructivos actualizados	Documentación actualizada		01-jul-12	31-dic-12							
MEJORAMIENTO CONTINUO	CONCEPTUALIZACIÓN	Del mejoramiento continuo (talleres)	- Comprensión de la mejora continua - Conocer que se puede mejorar	Funcionarios que conforman equipo de trabajo			01-jul-12	31-dic-12		Procesos críticos mejorados			
		Determinación de oportunidades de mejora (talleres)											
	INDICADORES DE GESTIÓN	Que es un indicador y su aporte en la organización (talleres)	- Identificar indicadores a utilizar		Procesos mejorados								
		Determinación de indicadores de procesos (talleres)											
	LA MEJORA EN LOS PROCESOS	Aplicación de la mejora	- Resultados cuantificados de la mejora										
		Evaluación de los resultados obtenidos											
		Estandarización											
		Documentación de los procesos (actualizar documentos)											

Proyecto 6. Actualizar y analizar listado de bienes con situación judicial, venta en caso de crecimiento.

AREA: Legal									
INFORMACION GENERAL									
UNIDAD	Legal								
PROGRAMA									
PROYECTO	Actualizar y analizar listado de bienes con detalle de situación judicial con proyección a venta en caso necesario para rondear crecimiento de Coop.								
RESPONSABLE	Javier Avalos								
OBJETIVOS									
OBJETIVO ESTRATÉGICO									
OBJETIVO OPERATIVO									
Despliegue		Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión	
Subproyecto	Actividad							Indicadores	Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
Inventario de bienes inmuebles disponibles para la venta	Solicitar inventario actual al custodio de bienes	Conocimiento de bienes propiedad de la entidad	Area Legal	Inventario inicial	N/A	01-ene-12	31-ene-12	Cumplimiento del cronograma	
	Revisión y depuración de inventario	detectar problemas	Area Legal	Inventario actualizado	N/A	01-feb-12	29-feb-12		
	Verificación y revisión de files de bienes adjudicados	Persoanalizar novedades por cada file	Area Legal	Informe detallado de novedades	N/A	01-feb-12	29-feb-12		
	Informe del estado de bienes disponibles para la venta	Clasificación de bienes inmuebles	Area Legal	Detalle de bienes Inmuebles	N/A	01-may-12	31-may-12	Valor total de bienes disponibles para la venta	
	Actualización avalúo de bienes posibles de venta.	Conocer precio actual de bienes	Area Legal y Perito Avaluador	Avaluo actualizado		01-jun-12	31-jul-12	Numero de bienes adjudicados disponibles para la venta	
Seguimiento y formula de solución de bienes inmuebles afectados.	Verificar estado de afectación de cada uno de los bienes inmuebles	Obtención de listado de problemas	Area Legal	Files revisados		01-ene-12	31-mar-12	Cumplimiento del cronograma	
	Identificación de bienes inmuebles con y sin proceso judicial	Clasificación de bienes con problemas judiciales / administrativos	Area Legal	Inventario de bienes clasificados		01-ene-12	31-mar-02		
	Asignación de abogado para solución problemas	Gestionar procesos judiciales	Gerente General y Asesor Legal	Abogados contratados	\$ 100,000.00	01-abr-12	15-abr-12		
	Seguimiento y constatación del estado de los procesos judiciales	Conocer e identificar el avance de los procesos judiciales por cada abogado contratado	Area Legal	Informe actualizado para toma de decisiones		01-ene-12	31-dic-02	% de avance de juicios	
Total					\$ 100,000.00				

Proyecto 7. Plan de desarrollo del personal (plan carrera, valoración de cargos, capacitación)

AREA:	
INFORMACION GENERAL	
UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA	GESTION TALENTO HUMANO
PROYECTO	PLAN DE DESARROLLO PERSONAL
RESPONSABLE	DIANA CHAVEZ
OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Visualizar a la Cooperativa como una entidad gestionada por personas que sirven a personas-
OBJETIVO OPERATIVO	Desarrollar la capacitación permanente del talento humano.



Despliegue		Objetivo (Resultado esperado)	Equipo Responsable	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión	
Subproyecto	Actividad							Indicadores	Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
VALORACION DE CARGOS	Determinar parámetros de valoración	Identificar los parametros de valoración	Gerencia/Jefes departamentales	Matriz de evaluación		01-mar-12	31-may-12	Cumplimiento de cronograma	
	Aplicación de valoración de cargos	Conocer los requerimientos de cada cargo	Gerencia/Jefes departamentales/Asistente de RRHH	Resultados de evaluación		01-mar-12	31-may-12		
	Revisar y/o Implementar resultados	Determinar plan de acción	Gerencia y Jefes Departamentales	Plan de acción		01-mar-12	31-may-12		
CAPACITACION	Diseñar plan de capacitación	Determinar capacitación requerida según cargo	Jefe Financiero Administrativo, Jefes Departamentales	Plan de capacitación		07-ene-12	21-ene-12		
	Aplicar plan de capacitación	Mejorar desempeño	Jefe Financiero Administrativo	Personal capacitado		21-ene-12	31-dic-12		
	Evaluar ejecución del plan de capacitación	Verificar cumplimiento	Jefe Financiero Administrativo	Nivel de cumplimiento		21-ene-12	31-dic-12	Cumplimiento de plan de capacitación	
	Evaluación de desempeño periodica del personal	Conocer nivel de desempeño de los funcionarios	Jefes Departamentales	Evaluación del desempeño		21-ene-12	31-dic-12	Horas hombre de capacitación y Cumplimiento de presupuesto	
PLAN CARRERA	Actualizar escalafón de cargos	Ajustar a las necesidades actuales de la Institución	Gerencia y Jefes Departamentales	Escalafón de cargos		01-jun-12	31-ago-12		
	Sociabilizar plan de carrera	Concientizar a todo el personal	Jefes Departamentales	Conocimiento del plan de carrera		01-jun-12	31-ago-12		
	Implementar plan de carrera	Motivar desempeño personal	Jefe Financiero Administrativo	Disminuir rotación personal		01-jun-12	31-ago-12		

Proyecto 8. Implementar proyectos de atención médica a socios y no socios.

AREA: ADMINISTRATIVA-MEDICA									
INFORMACION GENERAL UNIDAD PROGRAMA PROYECTO RESPONSABLE MEDICA SALUD SOLIDARIA hepa,dent,oftal DR SERRANO 									
OBJETIVOS									
OBJETIVO ESTRATÉGICO		FIDELIZAR AL SOCIO							
OBJETIVO OPERATIVO									
Despliegue		Objetivo (Resultado esperado)	Equipo	Productos	Recursos presupuesto	Fecha inicio	Fecha finalización	Gestión	
Subproyecto	Actividad							Indicadores	Supuestos / Inductores / Recursos necesarios
Diagnosticar, y tratar patología hígado graso	examen diagnóstico ecosonograma de hígado graso, campaña de 1 día	evitar daño hepático posterior (cirrosis)	medico administrativo-rrhh-proveedor	eco diagnóstico	\$ 200.00	16-ene-12	20-ene-12	cumplimiento de cronograma	eco+dg=\$3 al socio aprox 60 eco/día \$200
	Coordinar adquisición de tratamiento para casos positivos con Health Partners	Prevención patológica e iniciar tratamiento	administrativo-rrhh-proveedor	Medicación		16-ene-12	28-feb-12	No. Socios y empleados atendidos ECO Hep	
Diagnosticar y tratar patologías cavidad bucal	examen odontológico general, campaña de evaluación inicial	diagnostico y tratamiento de patologías dentales	medico administrativo-rrhh-proveedor	fidelizar cliente		12-mar-12	15-mar-12	No. Socios y empleados atendidos Exa Odont.	
	Coordinar con RRHH la suscripción seguro dental socio y empleado	Tratamiento de patologías diagnosticadas	administrativo-rrhh-proveedor	Salud cavidad bucal	\$ 2,500.00	12-mar-12	27-mar-12		seguro dental \$2.5 mensual por persona
Diagnosticar y tratar alteraciones en agudeza visual y otras patologías	examen oftálmico general	diagnostico y tratamiento de alteraciones en agudeza visual	medico administrativo-rrhh-proveedor	fidelizar cliente		14-may-12	18-may-12		
	Coordinar suscripción de convenio con Sociedad Ecuat. De Oftalmólogos	Tratamiento de patologías diagnosticadas	administrativo-rrhh-proveedor			18-may-12	30-jul-12	No. Socios y empleados atendidos Exa Ofta.	convenio \$20 dolares por persona, paga el socio o empleado
	Compra de lentes con descuento para socios y empleados	Beneficio económico del descuento	administrativo-rrhh-proveedor			18-may-12	30-jul-12		
Total					\$ 2,700.00				

Evaluación y Monitoreo de Proyectos

Proyecto 1 :

Líder equipo:

Mes de evaluación

Resultado del mes

REGULARIZACION

Gino Caicedo

Desenvolvimiento Indicadores

INCREMENTO

INCREMENTOS						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	100%	0	100	5%	10%												
Cumplimiento de Cronograma		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

TOTALES

[Volver a Mapa](#)

[Volver a desplegue](#)

Proyecto 2 :

Líder equipo:

Mes de evaluación

Resultado del mes

Fortalecimiento, innovacion e incremento de los productos financieros acorde a la demanda del mercado.

Jefe de Negocios /Johnny Auquilla

Desenvolvimiento Indicadores

INCREMENTO

Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	20%	0	100	5%	10%	8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
cumplimiento de cronograma		diferencia 100				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 2	20%			5%	10%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Colocación en vehículos de trabajo		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 3	20%			5%	10%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Colocación en Vivienda		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 4	20%			5%	10%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Colocación crédito consumo		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 5	10%			5%	10%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
No. Servicios implementados		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 6	10%			5%	10%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Indice encuesta satisfacci	Volver a Mapa	diferencia 0		Volver a despliegue		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TOTALES

100%

[Volver a Mapa](#)

[Volver a desplegue](#)

Proyecto 3 : CONSOLIDACION DE LA UNIDAD DE MARKETING
Líder equipo: ECO. SUSANA FERNANDEZ

Mes de evaluacion

Resultado del mes

INCREMENTO

Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	30%	0	100	5%	10%												
Cumplimiento cronograma		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 2	40%	0	100	5%	10%												
% Cumplimiento del plan de marketing		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 3	30%			5%	10%												
Indice de aceptacion		diferencia 0				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
						0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TOTALES

[Volver a Mapa](#)

[Volver a despliegue](#)

Proyecto 4 : Consolidar e implementar automatización tecnológica para mejora y desarrollo de productos
Líder equipo: C. Hernández

Mes de evaluacion

Resultado del mes

INCREMENTO

Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
Indicador 1	20%	0	100	5%	10%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cumplimiento de Cronograma		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						96%	0%	88%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 2	20%	0	100	5%	10%												
% de avance caracterización de productos		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 3	20%	0	100	5%	10%												
% de avance documentación de soporte operativo		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 4	20%	0	100	5%	10%												
% de avance en la implementación de procesos estratégicos		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 5	20%	0	100	5%	10%												
% de avance implementación nuevos productos	Volver a Mapa	diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Volver a despliegue																

TOTALES

100%

[Volver a Mapa](#)

[Volver a despliegue](#)

Proyecto 5 : Realizar seguimiento (monitoreo) y mejorar procesos.

Líder equipo: Jefe Procesos

Mes de evaluacion

Resultado del mes

INCREMENTO						Desarrollo Indicadores											
						RESULTADOS MENSUALES											
						50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
						desempeño mensual											
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	tolerancia amarilla	tolerancia roja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	50%	0	100	5%	10%												
Cumplimiento de Cronograma		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 2	50%			5%	10%												
Procesos críticos mejorados		diferencia 0				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
						100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TOTALES																	

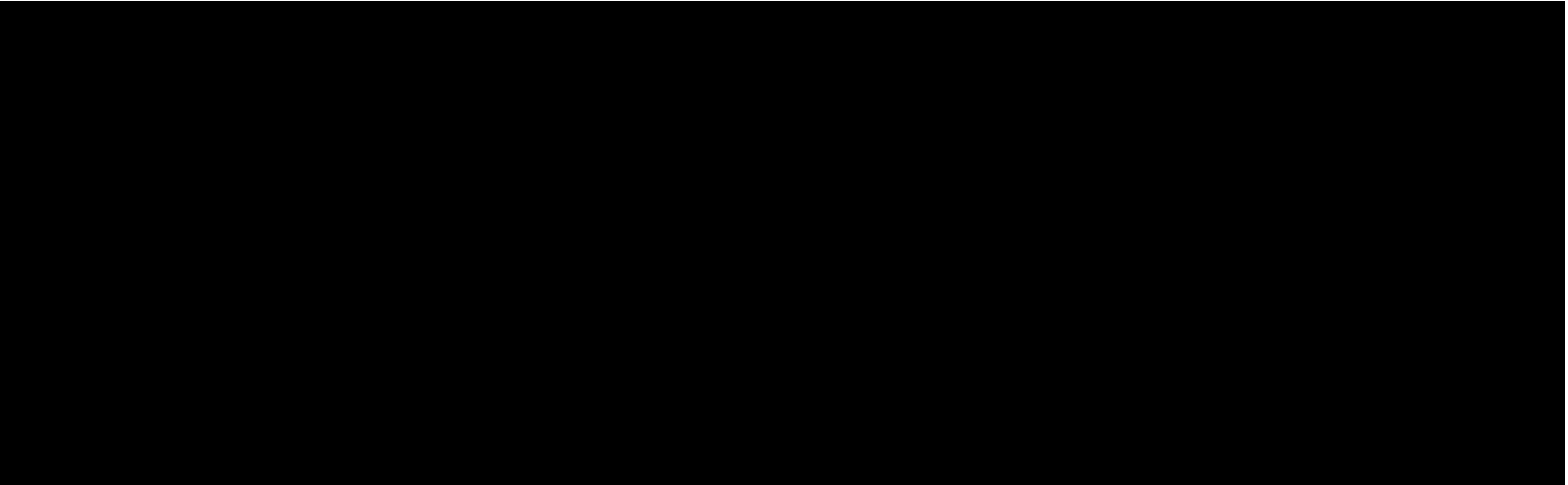
Proyecto 6 : Actualizar y analizar listado de bienes con detalle de situación judicial con proyección a venta en caso r

Líder equipo: Javier Avalos

Mes de evaluacion

Resultado del mes

INCREMENTO						Desarrollo Indicadores											
						RESULTADOS MENSUALES											
						50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
						desempeño mensual											
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	tolerancia amarilla	tolerancia roja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	25%	0	100	5%	10%												
Cumplimiento del cronograma		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 2	25%			5%	10%												
Valor total de bienes disponibles para la venta		diferencia 0				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
						100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 3	25%			5%	10%												
Numero de bienes adjudicados disponibles para la venta		diferencia 0				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
						100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 4	25%	0	100	5%	10%												
% de avance de juicios		diferencia 100				8.3	16.7	25.0	33.3	41.7	50.0	58.3	66.7	75.0	83.3	91.7	100.0
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTALES																	



Proyecto 8 :		Implementar proyectos de atención medica a socios y no socios															
Líder equipo:		Dr. Serrano															
Mes de evaluacion																	
Resultado del mes																	
INCREMENTO		Desenvolvimiento Indicadores															
		RESULTADOS MENSUALES															
		75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%				
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic				
		desempeño mensual															
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	25%	0	100	5%	10%												
cumplimiento de cronograma		diferencia 100				8.3 0%	16.7 0%	25.0 0%	33.3 0%	41.7 0%	50.0 0%	58.3 0%	66.7 0%	75.0 0%	83.3 0%	91.7 0%	100.0 0%
Indicador 2	25%			5%	10%												
No. Socios y empleados atendidos ECO Hep		diferencia 0				0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%
Indicador 3	25%			5%	10%												
No. Socios y empleados atendidos Exa Odont.		diferencia 0				0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%
Indicador 4	25%			5%	10%												
No. Socios y empleados atendidos Exa Ofta.		diferencia 0				0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%	0.0 100%
TOTALES		100%															

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La situación económica del país empuja a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su ampliación, dando lugar a una demanda creciente de créditos.
2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en los últimos años se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mejor imagen, por lo tanto su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no ha sido atendidos en la mayoría de casos por las entidades financieras tradicionales como los Bancos.
3. El análisis del entorno interno y externo de la CSFA, permite visualizar la situación actual y real en la que se desenvuelve la Institución, pues permite identificar fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar a favor así como las debilidades y amenazas que deben ser minimizadas para que su impacto no afecte en gran medida; mismas que constituyen en las premisas para realizar el direccionamiento estratégico.
4. Con la información del análisis de entornos, las aspiraciones de la administración y con el conocimiento cierto de recursos disponibles se traza el camino que debe seguir la CSFA a través de la alineación de la misión y visión estratégica, objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias y planes de acción que en conjunto buscan fortalecer la Institución para lograr un crecimiento sostenido, maximización de las utilidades y fidelización de socios.
5. Para la elaboración del Plan Operativo 2012 se consideraron entre otros aspectos: los proyectos, subproyectos, responsables, recursos y cronogramas de ejecución que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.
6. Para el seguimiento adecuado y oportuno del Plan Operativo 2012 se establecieron indicadores en cada uno de los proyectos que permita a la administración tomar acciones adecuadas y oportunas con el propósito de dar cumplimiento a las metas establecidas.

Recomendaciones

1. El desarrollo de las instituciones de carácter financiero debe estar preparado en función de Planificación Estratégica que defina el horizonte de la organización en su conjunto y de esta forma cumplir los objetivos estratégicos propuestos en el tiempo determinado.
2. En los talleres anuales de Planificación Estratégica, se recomienda para consensuar ese horizonte, analizar claramente las opciones del negocio y definir las estrategias concretas para aprovecharlas en función de la realidad del mercado y entorno en el que se desenvuelve.
3. Con este antecedente se recomienda que la alta dirección realice el seguimiento del plan operativo anual, que permita controlar el cumplimiento de los indicadores de gestión y realizar los ajustes necesarios que permitan la mejora, tomando en cuenta los recursos asignados y los plazos de cumplimiento de las actividades.

Bibliografía

- [1] Bank Watch Ratings, *Informe de Calificación de Riesgo CSFA - Marzo*, (2012)
- [2] M. Sachse, *Administración un enfoque basado en competencias*, (2003)
- [3] F. Salazar, *Gestión Estratégica de Negocios*, (2004), pp. 15
- [4] Consultora Corporación Q, *Documentos metodológicos*, (2011). pp. 3
- [5] Cooperativa San Francisco Asís, *Manual de Procesos y Procedimientos de Planeación Estratégica*, (2010), pp. 11-19
- [6] M. Porter, *Competitive Strategy*
- [7] Cooperativa San Francisco Asís. *Estatuto CSFA*. (2010)
- [8] Bank Watch Ratings, *Informe de Calificación de Riesgo CSFA - Septiembre*, (2011)
- [9] Y Romero. *La Investigación*, (2007)
- [10] P. Newbold, *Estadística para administración y economía*, (2008)
- [11] Bank Watch Ratings, *Riesgo Sistémico Cooperativas de Ahorro y Crédito*, (Junio 2011)
- [12] G. Caicedo, *Presentación Planificación Estratégica Gerencia General – Octubre*. (2011)
- [13] Superintendencia de Bancos y Seguros. *Cuestionario de cumplimiento de la norma de Riesgo Operativo*, 2011
- [14] G. Ramirez, *Informe de Auditoría Interna – Septiembre*, (2011)
- [15] Consultora Corporación Q, *Resumen Planificación Estratégica*, (2011)

Páginas Web consultadas

- Superintendencia de Bancos y Seguros, *Boletines Mensuales*. (2011)
- Banco Central del Ecuador, *Estadísticas Macroeconómicas*. (2011)