



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACION

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAE-08

TEMA:

“Plan Estratégico 2010-2014 para la Cooperativa de ahorro y crédito "Futuro y Progreso para Galápagos Fuprogal"”

Gaby Karina Cisneros Rivero

Tutor: MBA. Juan Lascano Polo

Galápagos– Ecuador

Octubre 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo MBA. Juan Lascano Polo, certifico que la **Posgradista** Ing.Gaby Karina Cisneros Rivero con C.C. No. 1709919797; realizó la presente tesis con título **“Plan Estratégico 2010-2014 para la cooperativa de ahorro y crédito "Futuro y Progreso para Galápagos Fuprogal"**, y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

MBA. Juan Lascano Polo Ing.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de investigación con título “Plan Estratégico 2010-2014 para la cooperativa de ahorro y crédito "Futuro y Progreso para Galápagos Fuprogal" ha sido desarrollado por Gaby Karina Cisneros Rivero con C.C. No. 1709919797; persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Ing. Gaby Cisneros Rivero

AGRADECIMIENTO

Es menester de mi parte hacer extensivo mi agradecimiento a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo: A Dios, por darme la sabiduría, fuerza y salud necesaria. A mi Director de Tesis Ing. Juan Lascano, quien impartió los conocimientos necesarios para el desarrollo mi tesis y por el tiempo brindado como profesional. Al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, quienes estuvieron prestos a proporcionarme la información necesaria para la elaboración del presente trabajo. A todos y cada uno de ellos, gracias.

GABY CISNEROS

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, que constituye la culminación de una de las etapas importantes de mi vida, lo dedico a mi esposo, quien con su amor me ha impulsado día a día para alcanzar mis sueños y aspiraciones, inculcándome el deseo permanente de superación humana y profesional. A mis hijos y nietos que han sido mi continua inspiración. A mis Padres que me han brindado su cariño incondicional. A todos ellos que de una u otra manera me brindaron su apoyo en el caminar para el logro de esta meta.

GABY CISNEROS

RESUMEN

En el primer capítulo se presenta una introducción con los antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, explicando el giro de su negocio, sus características, el marco legal que la ampara y su historia.

En el segundo capítulo se inicia con el diagnóstico situacional de la organización mediante la aplicación de herramientas como evaluación de sus factores críticos tanto internos como externos y su priorización, obteniendo como resultado la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), Además se procedió a establecer la dirección de la organización con la formulación de la visión y misión de la institución, para luego formular los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas que se fundamentan en las Fortalezas de la organización que ayuden a mejorar sus Debilidades con el fin de tomar ventaja de Oportunidades y contrarrestar Amenazas.

El tercer capítulo presenta una propuesta de sistema de control estratégico, formulación de procesos, sus beneficios, criterios para su control, componentes y además el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, aplicando sus cuatro perspectivas; financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, para obtener un conjunto de indicadores que permitan controlar la aplicación de estrategias y alcanzar los objetivos establecidos.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis financiero de la cooperativa determinando la composición del Activo, como se encuentra estructurado el gasto, determinando proyecciones de la cartera de créditos y captaciones, y finalmente realizar un análisis de sensibilidad.

Se concluye con las conclusiones y recomendaciones en las que se señalan los diversos puntos sobre los cuales se debe realizar un especial énfasis para alcanzar una buena gestión administrativa para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

ABSTRACT

In the first chapter provides an introduction to the history of the Savings and Credit Cooperative "Future and Progress of Galapagos", explaining the line of business, their characteristics, the legal framework that protects it and its history.

In the second chapter begins with situational analysis of the organization through the application of tools such as critical assessment of both internal and external and their prioritization, resulting matrix SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), addition proceeded to set the direction of the organization with the formulation of the vision and mission of the institution, and then formulate strategic objectives and strategic actions that build on the strengths of the organization to help improve their weaknesses in order to take advantage of opportunities and counter threats.

The third chapter presents a proposal for strategic control system, process development, benefits, criteria for control components and also the Balanced Scorecard Balanced Scorecard or by applying the four perspectives financial, customer, internal process, and learning growth, to obtain a set of indicators to monitor the implementation of strategies and achieve the goals set.

In the fourth chapter provides a financial analysis of the cooperative determining the composition of the assets, as spending is structured, determining projections of the portfolio of loans and deposits, and finally perform a sensitivity analysis.

It concludes where we present the conclusions and recommendations that outlines the various points on which special emphasis should be performed to achieve good management to achieve the goals set by the institution.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1. Antecedentes del tema ----- | 1 |
| 1.2. Reseña histórica ----- | 3 |
| 1.3. Principales funciones ----- | 4 |
| 1.3.1. Captaciones ----- | 5 |
| 1.3.2. Colocaciones ----- | 5 |
| 1.3.3. Servicios ----- | 5 |
| 1.4. Planteamiento y formulación del problema ----- | 6 |
| 1.5. Formulación del problema ----- | 9 |
| 1.5.1. Sistematización del problema ----- | 9 |
| 1.6. Objetivos ----- | 9 |
| 1.6.1. Objetivo general ----- | 9 |
| 1.6.2. Objetivos específicos----- | 10 |
| 1.7. Hipótesis ----- | 10 |
| 1.7.1. Hipótesis general----- | 10 |
| 1.7.2. Hipótesis específicas ----- | 11 |
| 1.8. Justificación ----- | 11 |
| 1.9. Marco teórico ----- | 13 |
| 1.10. Marco Legal ----- | 17 |

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

| | |
|---|----|
| 2.1. Análisis Macroentorno ----- | 20 |
| 2.1.1 Factores demográficos ----- | 22 |
| 2.1.2 Factores Económicos----- | 27 |
| 2.1.3 Factores Socio culturales ----- | 37 |
| 2.1.4 Factores Tecnológicos ----- | 38 |
| 2.2. Análisis Microentorno ----- | 39 |
| 2.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores----- | 41 |
| 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores----- | 43 |
| 2.2.3 Poder de negociación de los compradores ----- | 44 |
| 2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos ----- | 45 |
| 2.2.5 Rivalidad entre competidores ----- | 46 |
| 2.3. Diagnóstico interno ----- | 47 |
| 2.4. Análisis POAM----- | 51 |
| 2.5. Matriz de impacto----- | 54 |
| 2.6. Factores claves ----- | 56 |
| 2.7. Matriz defensiva y ofensiva ----- | 57 |
| 2.7.1 Matriz defensiva ----- | 57 |
| 2.7.2 matriz ofensiva----- | 59 |

| | |
|--|----|
| 2.8. Objetivos corporativos----- | 60 |
| 2.8.1 Objetivos de crecimiento organizacional----- | 60 |
| 2.8.2 Objetivos de desarrollo financiero----- | 60 |
| 2.8.3 Objetivos de orientación al asociado----- | 61 |
| 2.8.4 Objetivos de productividad----- | 61 |
| 2.9. Matriz FODA----- | 62 |
| 2.10. Planes de acción----- | 64 |
| 2.11. Balance Score Card----- | 68 |

CAPÍTULO III. PROPUESTA ESTRATÉGICA

| | |
|---|----|
| 3.1. Cadena de valor----- | 75 |
| 3.2. Identificación de procesos----- | 76 |
| 3.3. Flujo diagramación de procesos nuevos----- | 80 |
| 3.4. Propuesta estratégica----- | 85 |
| 3.5. Ventaja competitiva----- | 89 |

CAPÍTULO IV. PROPUESTA FINANCIERA

| | |
|--|-----|
| 4.1. Composición del Activo ----- | 92 |
| 4.2. Estructuración de gastos ----- | 104 |
| 4.3. Proyecciones de cartera de créditos y captaciones ----- | 106 |
| 4.4. Cálculo de desapalancar ----- | 111 |
| 4.5. Análisis de Sensibilidad ----- | 117 |

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

NETGRAFIA

LISTA DE TABLAS Y/O GRÁFICOS

TABLAS:

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 1. Datos demográficos ----- | 24 |
| Tabla No. 2. Composición de la población por sexo ----- | 24 |
| Tabla No. 3. Composición de la población por edad ----- | 25 |
| Tabla No. 4. Tasas Activas----- | 34 |
| Tabla No. 5. Matriz POAM----- | 53 |
| Tabla No. 6. Matriz de impacto interna----- | 55 |
| Tabla No. 7. Matriz Defensiva ----- | 58 |
| Tabla No. 8. Matriz Ofensiva ----- | 59 |
| Tabla No. 9. Matriz FODA ----- | 63 |
| Tabla No. 10. Plan de Acción No.1 ----- | 64 |
| Tabla No. 11. Plan de Acción No.2 ----- | 65 |
| Tabla No. 12. Plan de Acción No.3 ----- | 65 |
| Tabla No. 13. Plan de Acción No. 4 ----- | 66 |
| Tabla No. 14. Plan de Acción No. 5 ----- | 66 |
| Tabla No. 15. Plan de Acción No. 6 ----- | 67 |
| Tabla No. 16. Plan de Acción No. 7 ----- | 67 |
| Tabla No. 17. Alineamiento estratégico----- | 69 |
| Tabla No. 18. Balance de Perspectivas----- | 71 |
| Tabla No. 19. Balance Score Card----- | 73 |
| Tabla No. 20. Mapa de Procesos----- | 76 |
| Tabla No. 21. Procesos y Responsables----- | 79 |
| Tabla No. 22. Flujo convenios y alianzas----- | 80 |
| Tabla No. 23. Flujo planeación institucional----- | 81 |
| Tabla No. 24. Flujo cierre de cuentas----- | 81 |
| Tabla No. 25. Flujo depósitos de ahorros especiales----- | 82 |
| Tabla No. 26. Flujo servicios de salud----- | 82 |
| Tabla No. 27. Flujo ahorro microempresa----- | 83 |
| Tabla No. 28. Flujo ahorro emprendedor----- | 83 |
| Tabla No. 29. Flujo soporte contable----- | 84 |
| Tabla No. 30. Resumen de procesos ----- | 85 |
| Tabla No. 31. Estrategia de liderazgo en costos ----- | 86 |
| Tabla No. 32. Estrategia de diferenciación ----- | 87 |
| Tabla No. 33. Estrategia de enfoque ----- | 88 |
| Tabla No. 34. Composición de Activo----- | 93 |
| Tabla No. 35. Composición del Pasivo----- | 95 |
| Tabla No. 36. Margen Financiero----- | 96 |
| Tabla No. 37. Margen Operativo----- | 97 |
| Tabla No. 38. Cartera de Crédito por Vencer----- | 100 |
| Tabla No. 39. Índice de Morosidad ----- | 101 |
| Tabla No. 40. Índices de Rentabilidad ----- | 102 |
| Tabla No. 41. ROA ----- | 102 |
| Tabla No. 42. ROE ----- | 103 |
| Tabla No. 43. Personal proceso de Planificación Estratégica ----- | 105 |

| | |
|--|-----|
| Tabla No. 44. Activos a adquirirse por Planificación Estratégica ----- | 105 |
| Tabla No. 45. Colocaciones Proyectadas ----- | 106 |
| Tabla No. 46. Captaciones Proyectadas ----- | 107 |
| Tabla No. 47. Balance General Proyectado sin aplicar la P. E. ----- | 109 |
| Tabla No. 48. Balance General Proyectado aplicando la P. E. ----- | 110 |
| Tabla No. 49. Inversión Inicial ----- | 114 |
| Tabla No. 50. Flujo de caja 1----- | 116 |
| Tabla No. 51. Flujo de caja 2----- | 116 |
| Tabla No. 52. Flujo Residual----- | 116 |
| Tabla No. 53. Tasa Interna de Retorno----- | 120 |

GRÁFICOS:

| | |
|---|-----|
| Gráfico No. 1. Isla Santa Cruz ----- | 6 |
| Gráfico No. 2. Islas Galápagos ----- | 7 |
| Gráfico No. 3. Composición cartera ----- | 22 |
| Gráfico No. 4. Producto Interno Bruto ----- | 30 |
| Gráfico No. 5. La Inflación ----- | 31 |
| Gráfico No. 6. Ubicación del balanceo ----- | 72 |
| Gráfico No. 7. Mapa Estratégico ----- | 74 |
| Gráfico No. 8. Mapa de procesos ----- | 75 |
| Gráfico No. 9. Simbología de procesos ----- | 80 |
| Gráfico No. 10. Estructura y Calidad de Activos ----- | 98 |
| Gráfico No. 11. Frecuencia Acumulada ----- | 118 |
| Gráfico No. 12. Variables de Sensibilidad ----- | 119 |

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, fue creada para ofrecer una variada gama de servicios financieros, así como el asesoramiento a comerciantes y microempresarios de la localidad, en la que se incluyen convenios con otras cooperativas con la finalidad de salvaguardar los intereses de los socios.

La Cooperativa, por resolución de los socios fundadores, tomó el nombre de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO Y PROGRESO DE GALÁPAGOS, Inmediatamente se nombraron presidente y vicepresidente, secretario, la gerencia y también los órganos de vigilancia y control interno.

“Fue inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas, con treinta y cuatro socios fundadores, según el estatuto en el cual se rigen se trata

de una Cooperativa de Integración Insular, siendo esto el motivo para abrir nuevas agencias en otros sectores de la provincia”¹.

¹ Estatutos de constitución de la Cooperativa

Hasta el momento los servicios financieros que brinda la Cooperativa a sus socios van desde planes de ahorro, créditos directos y variadas transacciones, con el fin de fortalecer la economía de sus clientes con calidez, seguridad, atención personalizada, eficiencia y sobre todo estabilidad financiera.

La Constitución del Ecuador, en sus artículos 245 y 246, consagra el carácter de Empresas Económicas que tienen las Cooperativas y su forma de propiedad, como comunitaria o de autogestión, es decir que, pertenecen a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos.

“En el artículo 1 de la Ley de Cooperativas, define a estas organizaciones como las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto, planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”².

² Ley de Cooperativas, Ley de Economía Popular y Solidaria

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

“La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los ayllus de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte Argentino”³.

“De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo”⁴.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Países, y su desarrollo y difusión indica que podría

³ (Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOOP), 2000)

⁴ Ídem

llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado⁵.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos” fue creada el 9 de febrero del año 2008, por medio del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través de la Dirección Provincial de Galápagos, e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con la orden número 3152.

Dispone de una oficina matriz, ubicada en la ciudad de Puerto Ayora, Isla Santa Cruz, una agencia en la Isla Isabela, ciudad de Puerto Villamil, y un punto de servicio en la Isla Floreana, por lo que se constituye como una Cooperativa de Integración Insular.

1.3. PRINCIPALES FUNCIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos” (COAC FUPROGAL), ofrece una amplia gama de servicios a sus socios, entre los cuales se pueden citar:

⁵ (Torres, C. 1983)

1.3.1. CAPTACIONES

- Ahorro a la vista
- Certificados de Aportación
- Ahorro Capitalización
- Ahorro Fuprocuenta
- Ahorro Plan
- Pólizas e inversiones

1.3.2. COLOCACIONES

- Créditos Comerciales
- Créditos de consumo
- Microcréditos
- Créditos para Vivienda

1.3.3. SERVICIOS

- Giros
- Transferencias
- Cambios de Cheques
- Pagos de nómina
- Retiros de libretas en otras entidades financieras
- Depósitos a otras entidades financieras
- Cajero a la puerta

- Convenios de retiros y depósitos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Calceta, Manta y en los cantones de la provincia de Loja.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por el crecimiento demográfico que ha presentado Galápagos, los habitantes han visto la necesidad de salvaguardar sus intereses, y gracias a actividades entre estas el turismo, su economía ha ido en aumento, por lo que el contar con una Cooperativa de confianza para el manejo de sus ahorros, se ha convertido en una necesidad, por esto en Santa Cruz, ciudad de Puerto Ayora, fue creada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, oficina matriz, bajo acuerdo ministerial N°. 001 y con fecha 9 de Febrero del 2008.

Gráfico No.1. Isla Santacruz



Fuente: Instituto Geográfico Militar

Los gráficos se ponen para tener una idea de la ubicación de la cooperativa en las islas.

Dadas las circunstancias dadas en el crecimiento financiero en la provincia de Galápagos, es una oportunidad para incrementar las transacciones financieras, razón por la cual el ahorro se vería incrementado y reinvertido en la provincia, caso en contrario los potenciales clientes de la provincia harían sus transacciones en el continente, en detrimento de la imagen de la cooperativa de ahorro y Crédito FUPROGAL

Es por esto, que el presente proyecto, está diseñado bajo la necesidad de mejorar los servicios ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito FUPROGAL y de esta manera mantenerse en el mercado competitivo, superando las expectativas de los clientes, para lo cual se diseñará un plan estratégico que permitirá el mejoramiento de las actividades de la empresa, mejorando la imagen institucional tanto interna como externa, procurando el éxito en su aplicación y de esta manera la obtención de los resultados anhelados.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influirá el desarrollo de un plan estratégico en la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos?

1.5.1. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los parámetros bajo los cuales se diseñará el plan estratégico para la empresa?
- ¿Cuál es la estructura organizacional que permitirá la implementación del plan en la cooperativa?
- ¿Cuáles son las operaciones indispensables y recursos necesarios para poder diseñar y adaptar la propuesta establecida, con el propósito de obtener estabilidad en la estructura interna de la COAC FUPROGAL?

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta para la elaboración de un plan estratégico y definir las actividades que deben implementarse para obtener mejoras en la prestación de servicios a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Conocer las condiciones actuales en las que se encuentra la gestión administrativa de la cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos para alcanzar una mejora en sus actividades financieras.
- Establecer directrices que sirvan de apoyo para el desarrollo y mejoramiento de los servicios que presta la empresa.
- Analizar la factibilidad al diseñar el Plan Estratégico para la COAC FUPROGAL.

1.7. Hipótesis de la Investigación

1.7.1. Hipótesis General

Un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos. Permitirá encontrar los lineamientos necesarios para lograr los propósitos de la cooperativa, a fin de reorganizarse hacia los fines y metas de la economía popular y solidaria

1.7.2. Hipótesis Específicas

- Al conocer las condiciones actuales en las que se encuentra la gestión administrativa de la cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos se permitirá determinar cuáles son los problemas existentes y encontrar las respectivas soluciones o mejoras para llevar un mejor sistema de gestión.
- Estableciendo las nuevas directrices de la cooperativa se establecerán los parámetros sobre los cuales actuar los mismos que sirven de apoyo para el desarrollo y mejoramiento de los servicios que presta la empresa.
- Una vez encontrados los parámetros direccionales se permite establecer el plan que se seguirá para mejora de la gestión de la Cooperativa.

1.8. JUSTIFICACIÓN

Los constantes cambios a los que deben someterse las instituciones financieras, son procesos que causan incertidumbre y muchas veces resistencia al momento de ponerlos en ejecución.

La elaboración y direccionamiento de nuevas normas y políticas que permitirán la reestructuración de los procesos realizados, constituye

una clave para que la empresa pueda evaluar los requerimientos de sus socios y proporcionarles un mejor servicio.

En el sector financiero del país se ha presentado la necesidad de optimizar procesos, crear estrategias y analizar resultados, por lo que no será caso aparte que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, desee tomar medidas en el asunto y establecer tácticas de negocio para salvaguardar la economía de sus socios.

Es por eso que en la presente propuesta de elaboración de un plan estratégico, se contribuirá a ofrecer las estrategias necesarias para lograr satisfacción en los socios, destacar la importancia de la integración de la economía y delimitar un sistema de control interno a la organización involucrada, esto trae consigo una evaluación que permitirá aprovechar las fortalezas y trabajar en las debilidades que se presentarán a lo largo del análisis, para determinar las políticas necesarias que beneficien a la Cooperativa perteneciente al sector financiero insular.

Si se desarrolla un plan estratégico óptimo, se conocerá si puede ser puesto en marcha, por los beneficios que traerá consigo al momento de tomar oportunas decisiones, haciendo posible la construcción de un sistema estructurado que facilite el cumplimiento de objetivos tanto para la cooperativa como para los socios y de esta manera aprovechar

los recursos y manejarlos desde el inicio de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

1.9. MARCO TEÓRICO

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia es un enfoque global de un plan. Por eso, la excelente administración de un proceso se debe a la planificación. Además, gracias a ésta se logra conseguir y llegar a un fin. La planificación estratégica te da el camino de cómo va a llegar con mucha claridad.

- Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo, te da los parámetros en los que trabajar. Por eso, es importante;
- Basar el proceso de planificación estratégica en un entendimiento real del medio externo;
- Utiliza el trabajo que has hecho para aumentar tu entendimiento del medio externo y tu propia capacidad, fuerzas y debilidades.

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los

cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente piensa el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hace.

Esto origina un cambio estructural. Factores como investigar y desarrollar estos cambios, cobran mayor importancia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Debe impulsarse el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico...

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1.- La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Esto es que la planeación estratégica se fija en la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Se trata en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué se tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear no es más que diseñar un futuro y lograrlo buscando los mecanismos y pasos necesarios.

2.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales

Se define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También mediante este proceso se puede terminar como lograr el fin, por donde llegar y como llegar. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un lapso de tiempo en el cual se elaboran los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

3.- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida

Se necesita dedicarse y actuar mirando el futuro, y determinarse para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, podemos decir que es un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

4.- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes

Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su

propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la COAC FUPROGAL.

1.10. MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO Y PROGRESO DE GALAPAGOS

El artículo 311 de la Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria;

Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en

armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Artículo 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

En Santa Cruz, ciudad de Puerto Ayora, fue creada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, oficina matriz, bajo acuerdo ministerial N°. 001 y con fecha 9 de Febrero del 2008..

(Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

Además se rige por los estatutos y reglamentos institucionales
(Adjuntos en anexos)

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos”, nace el 9 de febrero del 2008, bajo acuerdo ministerial N° 001, en la provincia de Galápagos, ubicando su oficina matriz en la Isla Santa Cruz, ciudad de Puerto Ayora.

“El Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través de la Dirección Provincial de Galápagos, inscribió a la cooperativa y la designó como una Institución que prestará atención a los requerimientos financieros de los clientes”⁶.

Esta entidad es abierta, con el propósito de salvaguardar la economía de los habitantes de esta zona, a través de una Entidad financiera de confianza.

El robustecer el nivel de vida de la comunidad insular, se ha convertido en una de las principales metas que aspira alcanzar la cooperativa, mediante el manejo de planes y servicios financieros para la colectividad.

⁶ Estatutos de la Cooperativa

2.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO

Se conoce como macro entorno, al conjunto de fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente, es decir las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Para el caso específico del presente estudio, de manera general se tiene que las cooperativas de ahorro y crédito continúan afianzándose. Según los reportes del balance 2011, “controlan el 11,16% de los activos del sistema financiero ecuatoriano. El patrimonio de dichas cooperativas representa el 14,65%; y, la cartera de créditos alcanza el 14,61% del sistema financiero”⁷.

Los depositantes aumentaron sus depósitos un 37%, al pasar de 1.767'779.980 dólares a 2.423'960.000 dólares, al comparar los resultados del 2010 con el 2011. Los depósitos del sistema cooperativo controlado por la SBS equivalen al 10,74% del sistema financiero.

Las 39 cooperativas controladas, se constituyen en el segundo actor más importante del sistema financiero ecuatoriano, solo superado por los bancos.

⁷ Superintendencia de BANCOS Y SEGUROS, Cooperativas controladas por la SBS

ACTIVOS

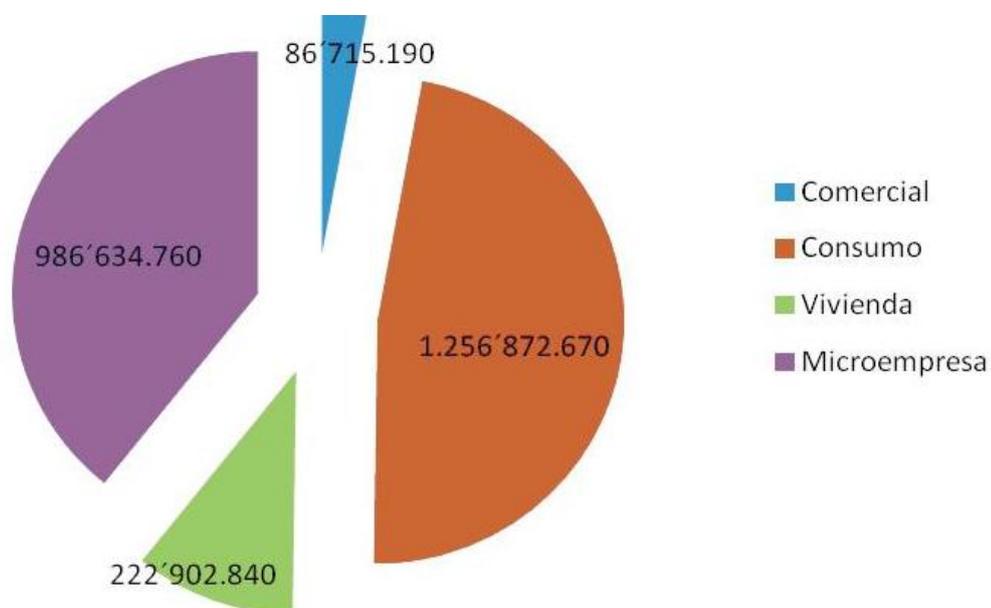
Al 31 de diciembre del 2011 las 39 cooperativas de ahorro y crédito que conformaron este sistema “registraron 3.232’030.000 dólares en activos; cifra que llegó a 2.509’098.760 dólares a finales de diciembre del 2010. De lo referido se determina que los activos del sistema crecieron en el 28,8%.”⁸

CARTERA DE CRÉDITOS

Este rubro es el más importante del activo y en términos netos pasó de 1.745’467.060 dólares en diciembre 2010 a 2.433’671.000 dólares en diciembre del 2011, con un incremento anual del 35,88%.

⁸ Informe económico de operaciones de micro finanzas

**Grafico No.3. Composición cartera de cooperativas de ahorro y crédito
Diciembre 2011**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

2.1.1. Factores demográficos

“Las Islas Galápagos están ubicadas a 1.050 km de la costa del Ecuador; la isla Santa Cruz está ubicada en el centro del archipiélago. El Cantón Santa Cruz es el segundo en extensión y representa el 16% del territorio provincial. Se ubica en la parte central de la región insular (0°37'0''S, 90°21'0''W)”⁹.

Tiene un área de 98.555 hectáreas. Con una superficie de 7.844 Km², extensión territorial de 1.794 Km² y, 6.3 de densidad (Hab/Km²). Este cantón se caracteriza por su ubicación y

⁹ Consejo Provincial de Galápagos

distribución geográfica concentrada (área urbana), y, el área dispersa (área rural). Puerto Ayora es la zona urbana de la isla Santa Cruz. Puerto Ayora constituye el centro del Cantón Santa Cruz, es decir, el eje del conjunto de dinámicas económicas, políticas, sociales y culturales.

La periferia está constituida por dos unidades distintas: la primera, que comprende las parroquias rurales, muy importante por su rol en el abastecimiento de productos agropecuarios, y la segunda, constituida por Baltra, principal puerta de ingreso a Galápagos.

En cuanto a su clima son marcados. La estación seca y de garúa de junio a diciembre. Hay nubes cubriendo la mayoría del día con vientos del sur soplando. Las temperaturas varían entre los 18 y 20° C. La estación caliente y lluviosa es desde enero a mayo.

Las temperaturas varían entre los 24 y 29° C. El promedio anual de precipitaciones en la costa está entre los 0 a 300 mm por año. Mientras en la parte alta es entre los 300 y 1700 Mm. (Hamann 1981).

“La UNESCO declara las islas Galápagos como Patrimonio Natural de la humanidad el 28 de Julio de 1979 y Reserva de la biosfera y Santuario de Ballenas en 1985”¹⁰.

¹⁰ Municipio de Santa Cruz

Población

En Puerto Ayora habita el 84.1% de la población cantonal, de gran incidencia, no solo en el cantón sino en la provincia en su conjunto. Densidad poblacional comparada regionalmente: Santa Cruz posee densidad poblacional de 11.43 habitantes por km², mientras que la densidad regional es de 2.43 habitantes por km².

Tabla No. 1. Datos demográficos

| GALAPAGOS | |
|---------------|-------|
| Cantones | total |
| Isabela | 2256 |
| San Cristóbal | 7475 |
| Santa Cruz | 15393 |

Fuente: INEC CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010

INFORMACION TOMADA DE REGISTRO DEMOGRAFICO DEL CONSEP

Tabla No. 2. Composición de la población por sexo

| GALAPAGOS | | | |
|---------------|---------|---------|-------|
| Cantones | Mujeres | Hombres | total |
| Isabela | 1054 | 1202 | 2256 |
| San Cristóbal | 3488 | 3987 | 7475 |
| Santa Cruz | 7561 | 7832 | 15393 |

Fuente: INEC CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010

Tabla No. 3. Composición de la población por edad

| AREA # 2001 | SAN CRISTOBAL | | |
|-------------------------------|----------------------|-------------|--------------|
| Grandes grupos de edad | Sexo | | |
| | Hombre | Mujer | Total |
| De 0 a 14 años | 1066 | 996 | 2062 |
| De 15 a 64 años | 2750 | 2363 | 5113 |
| De 65 años y más | 171 | 129 | 300 |
| Total | 3987 | 3488 | 7475 |
| AREA # 2002 | ISABELA | | |
| Grandes grupos de edad | Sexo | | |
| | Hombre | Mujer | Total |
| De 0 a 14 años | 336 | 347 | 683 |
| De 15 a 64 años | 815 | 678 | 1493 |
| De 65 años y más | 51 | 29 | 80 |
| Total | 1202 | 1054 | 2256 |
| AREA # 2003 | SANTA CRUZ | | |
| Grandes grupos de edad | Sexo | | |
| | Hombre | Mujer | Total |
| De 0 a 14 años | 2147 | 2073 | 4220 |
| De 15 a 64 años | 5313 | 5136 | 10449 |
| De 65 años y más | 372 | 352 | 724 |
| Total | 7832 | 7561 | 15393 |

Fuente: INEC CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010

El Instituto Nacional de Galápagos, mejor conocido como INGALA, tiene a su cargo la calificación y control de residencia en el archipiélago. Sus cifras más recientes estiman que la población comprendida por los cantones San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela es de 19.184 habitantes, de los cuales entre 3.000 y 3.500 aproximadamente están en situación irregular, o sea que ingresaron como turistas, consiguieron un trabajo y pasaron a formar parte de una clandestinidad tramposa.

Según la Ley Especial de Galápagos, que rige desde 1998, existen tres y solo tres formas de ser residente permanente: que hayas nacido en Galápagos y tus padres sean residentes permanentes, que te cases con alguien que sea residente permanente, o que hayas vivido en las islas - por un período no menor a cinco años - antes de que la Ley Especial entrara en vigencia hace diez años, el 5 de marzo para ser exactos.

Las medidas de control a la ávida migración responden a otra cláusula legal: en Galápagos, por obligación el empleador debe pagar al empleado un 75% adicional a su sueldo en el Ecuador continental, por compensación de vida. La región insular ostenta el más alto costo de vida en el país.

En la isla Santa Cruz, capital económica y turística del archipiélago, vive un estimado de 19.600 personas según datos del INEC 2010, es decir más de la mitad de la población total de Galápagos. Entre 1.500 y 2.000 de esos habitantes son Salasacas, una comunidad indígena salida del centro mismo del país continental.

Los Salasacas, proviene de una parroquia del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, justo en la mitad del camino que va de Ambato a Baños. El pueblo Salasaca habla Quichua, el Español es para ellos una segunda lengua que todavía les cuesta trabajo dominar por completo dice que son mitimaes, producto de un

sistema de deportaciones en masa, que tenía como objeto la rápida asimilación de las tierras conquistadas por los incas, y que llegaron de Bolivia hace cientos de años. Lo cierto es que a Galápagos llegaron desde el corazón de los andes y su presencia en la isla ha aumentado con el paso de los años.

2.1.2. Factores Económicos

“Debido a las características del desarrollo turístico de Galápagos, Puerto Ayora ha sido la ciudad de mayor crecimiento, tanto en su estructura poblacional y de vivienda, cuanto en la planta turística, contando con 913 plazas para hospedaje, así como varias plazas de servicios complementarios”¹¹.

La tendencia de crecimiento de la ciudad, ha ocurrido desde la base del puerto hacia la parte alta. En una década ha crecido más que en 40 años.

Existe una tendencia de crecimiento de la planta turística, sin que se articule una política y un modelo de desarrollo del turismo con participación y base local.

Desde este punto de vista, la Dirección de Turismo del Gobierno Municipal ha considerado los servicios de alojamiento hotelero como la primera prioridad, pues son los hoteles los que realizan la

¹¹ Cámara de Turismo de Galápagos

actividad de gestión y comercialización para atraer a los turistas, quienes consumen los otros servicios que se encuentran en la localidad, vigorizando así la economía y el flujo de capitales.

El núcleo de actividad de la ciudad es el muelle, centro de operaciones del movimiento turístico y comercial. Estas acciones se ubican en la franja baja de la ciudad, próximas al mar.

Dentro de estos factores, se tiene que considerar que al tratarse de una cooperativa dedicada a la prestación de servicios financieros, es importante tomar en cuenta, lo siguiente:

- **Renta Nacional**

Permite valorar el volumen de compra del mercado, pero en este caso se hace referencia a que muchas veces las personas prefieren mantener sus fondos dentro de una entidad financiera, de manera que los intereses que esto les genera lo puedan invertir a largo plazo ya sea en bienes de consumo duraderos o no duraderos.

La industria del turismo se va modificando y evolucionando, para poder cumplir con cambios en las oportunidades y demanda. La flota turística y los servicios que ofrece constantemente están siendo perfeccionados.

Se está mejorando la infraestructura del Parque Nacional y la Reserva Marina para aumentar la satisfacción de los visitantes y mitigar los potenciales impactos ambientales negativos.

Nuevas actividades relacionadas a los turistas, como los tours de bahía y esnórquel, recorridos en kayak, visitas a la parte alta, tours de buceo basados en tierra, camping y paseos a caballo, se desarrollaron en base a la demanda del mercado y con poca o ninguna planificación.

Algunas compañías ofrecen pesca deportiva, pero hay controversias sobre si esta actividad debería sancionarse. Las regulaciones para muchas de estas actividades todavía tienen que desarrollarse.

Las calles cercanas a la orilla del mar, especialmente en Puerto Ayora, están llenas de restaurantes, bares, joyerías, tiendas de recuerdos y edificios de varios pisos, que a menudo bloquean la vista de la bahía. La expansión urbana está trepando a la parte alta.

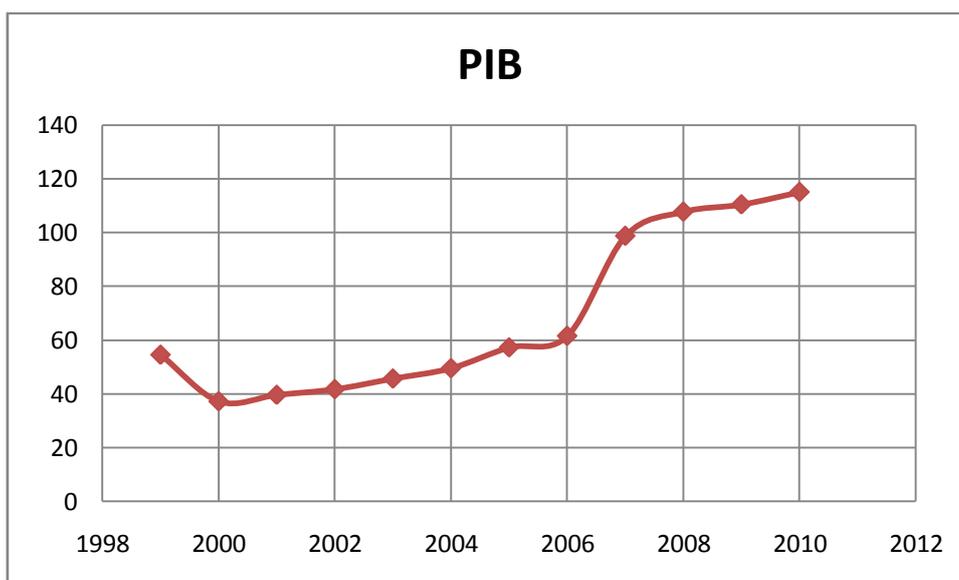
Fuente: ESTACION CIENTIFICA CHARLES DARWIN

- **Producto Interno Bruto**

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, en el cuarto trimestre del 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana creció en 1.0%, respecto al trimestre anterior; así, el PIB alcanzó los

US\$26,928 millones en el 2011, lo que equivale a un incremento anual de 7.8% respecto al 2010. El mejor desempeño anual correspondió a la industria de Electricidad y Agua, con un crecimiento de 31.0%, la industria de la Construcción y Obras Públicas, 21.0% y la Intermediación Financiera, 11.1%.

Gráfico No. 4. Producto Interno Bruto

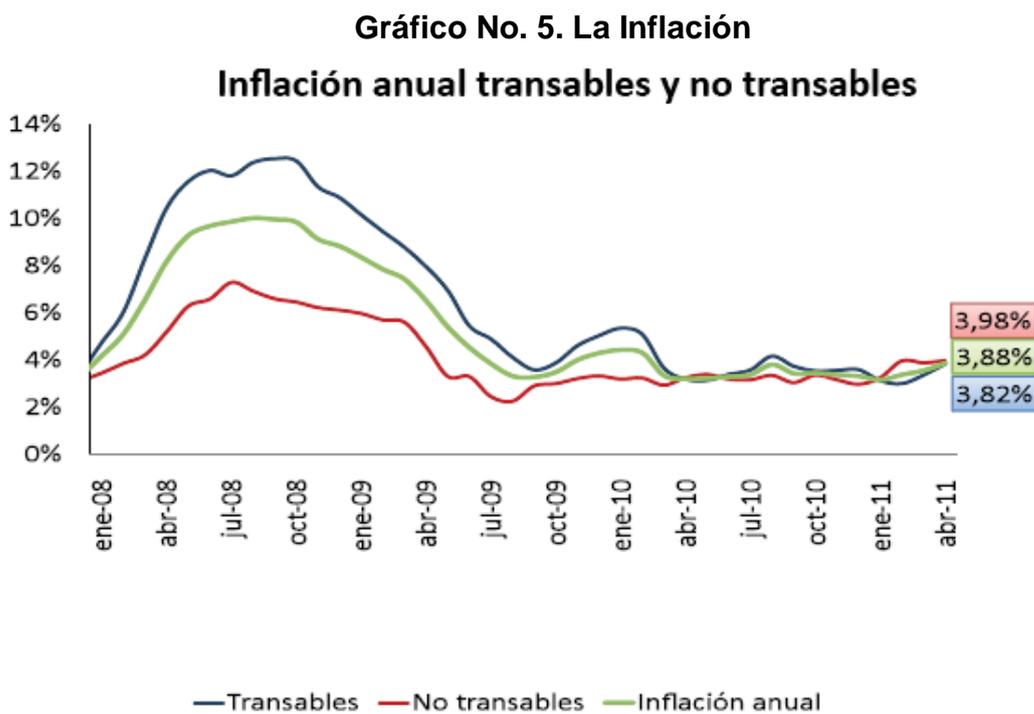


| 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 54,5 | 37,2 | 39,6 | 41,7 | 45,65 | 49,51 | 57,23 | 61,52 | 98,71 | 107,7 | 110,4 | 115 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Inflación:**

La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Superintendencia de Bancos

La tasa de inflación anual en el mes de abril de 2011 fue de 3,88%, mayor en 0,67 puntos porcentuales al mismo mes del 2010.

Las divisiones de la canasta con mayor incidencia en la inflación mensual (0,82%) fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (0,44%), educación (0,12%), bienes y servicios diversos (0,05%), y prendas de vestir y calzado (0,05%). Los bienes que contribuyeron significativamente en el aumento de la inflación mensual fueron: cebolla paiteña, pescado fresco, arroz flor, pan corriente, queso de cocina, entre otros. A nivel mensual, la inflación se vio influenciada por el inicio de clases en la región costa además de factores climáticos que incidieron en el nivel de precios de los productos agropecuarios. El sector económico con mayor inflación anual en abril de 2011 fue el sector primario.

- **Situación Financiera Nacional**

La situación del sector financiero en cuanto al flujo de crédito y depósitos sigue siendo buena. Las colocaciones continúan expandiéndose a mayor velocidad que las captaciones, aunque están tendiendo a converger, lo que dotará de mayor liquidez para que las instituciones financieras eleven su intermediación, fomentando la producción y el consumo.

Las colocaciones de las cooperativas, se dio un incremento aún más pronunciado de 31,7% (USD 494 millones más) con respecto al mismo período en el 2010. En el caso de las cooperativas, sus captaciones crecieron de abril 2010 a abril 2011 en 31,3%, es decir, USD 470 millones

- **Tasa de interés activa referencial**

“La tasa de interés activa referencial en abril se ubicó en 8,34%, permaneciendo inalterada respecto del mes anterior.

Igual situación tuvo la tasa de interés pasiva, que por segundo mes se ubicó en 4,6%. Ello muestra que no hubo movimientos considerables en el margen financiero bruto”¹².

El índice de morosidad de los bancos privados a marzo de 2011 alcanzó el 2,6% mostrando una clara tendencia a la baja, el de las cooperativas se ubicó en 3,5% y el de la banca pública presentó un valor de 7,4%, con una sustancial reducción de 0,7 puntos porcentuales con respecto a marzo de 2010 y una tendencia marcada hacia la baja año a año. Las tasas de interés activas vigentes para junio 2012, se presentan en el siguiente cuadro:

¹² BCE

Tabla No. 4. Tasas Activas

| JUNIO 2012 (*) | | | |
|---|----------------|--|----------------|
| 1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES | | | |
| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento: | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo | 8.17 | Productivo Corporativo | 9.33 |
| Productivo Empresarial | 9.53 | Productivo Empresarial | 10.21 |
| Productivo PYMES | 11.20 | Productivo PYMES | 11.83 |
| Consumo | 15.91 | Consumo | 16.30 |
| Vivienda | 10.64 | Vivienda | 11.33 |
| Microcrédito Acumulación Ampliada | 22.44 | Microcrédito Acumulación Ampliada | 25.50 |
| Microcrédito Acumulación Simple | 25.20 | Microcrédito Acumulación Simple | 27.50 |
| Microcrédito Minorista | 28.82 | Microcrédito Minorista | 30.50 |
| 2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO | | | |
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Depósitos a plazo | 4.53 | Depósitos de Ahorro | 1.41 |
| Depósitos monetarios | 0.60 | Depósitos de Tarjetahabientes | 0.63 |
| Operaciones de Reporto | 0.24 | | |
| 3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO | | | |
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Plazo 30-60 | 3.89 | Plazo 121-180 | 5.11 |
| Plazo 61-90 | 3.67 | Plazo 181-360 | 5.65 |
| Plazo 91-120 | 4.93 | Plazo 361 y más | 5.35 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Banco Central del Ecuador

- **Riesgo país:**

Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.

Toda evaluación de riesgo representa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante esto surge la necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida.

“Cuando el riesgo se refiere a un país en particular y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea bajo la forma de inversión financiera (préstamos) o productiva, esta entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad (porcentaje de ganancia que rinde un capital en un lapso de tiempo que generalmente suele ser de un año), el nivel de peligro que existe en esa nación”¹³.

Hay que tomar en cuenta que cuando el riesgo sube puede ocurrir dos efectos; el primero, es que habrá menos inversionistas dispuestos a asumirlo, y quienes estén dispuestos a invertir buscarán una alta rentabilidad (representada como una tasa de interés mayor). El segundo efecto es que, el inversionista querrá recuperar su dinero más rápidamente.

¹³ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>

El riesgo país de Ecuador a inicios de mayo de 2011 se ubicó en 793 puntos los que representaría algo más del 7%.

- **Inversión Extranjera:**

La Constitución Política del Estado, promueve la inversión privada en la economía, garantizando la libertad de las empresas, y obliga al Estado a estimular la libre competencia y los mercados competitivos. Además protege la propiedad privada y pública, abalizando el cumplimiento de contratos. Estas disposiciones se aplican a todos los inversores privados, públicos, nacionales y extranjeros.

Por ende se puede decir que el Gobierno del Ecuador mantiene una actitud abierta a la inversión de capital por parte de los extranjeros y a nivel interno asegurando su adecuado tratamiento financiero.

2.1.3. Estratificación Social, Cultural y Económica

Trabajadores y pobladores del continente llegan continuamente en busca de trabajo, con poco conocimiento o respeto de los ecosistemas insulares. Las costumbres y aspiraciones de estos recién llegados a menudo están en conflicto con las de los residentes antiguos y conservacionistas. Esto está causando un cambio profundo en el tejido social de las islas.

La población y la fuerza laboral están en un proceso de cambio; los trabajadores están constantemente viniendo y yéndose de las islas. Muchos obtienen trabajo, trabajan por algunos meses o años, y luego retornan al continente. Su lealtad está con sus hogares y familias en el continente, no con Galápagos.

Algunos de los atributos que llevaron a los primeros colonos a venir a Galápagos se han perdido ya. Los gastos de subsistencia están demasiado altos. El crimen, algo no escuchado unas décadas atrás, lentamente está aumentando. Solo es necesario dar un vistazo al pasado reciente para darse cuenta de que la estratificación socioeconómica a menudo se manifiesta con desobediencia civil. Una mayor cantidad de gente llevará a crecientes demandas por una mayor participación local en la formulación de las políticas de manejo, lo que potencialmente debilitaría el poder del Parque. A medida que crecen la influencia y el poder económico del turismo, la industria será cada vez más difícil de regular. Los intentos de hacerlo repercutirán a través de la economía local y nacional, produciendo una rígida oposición.

- **Servicios Públicos e Infraestructura**

Ante el rápido crecimiento de la población, las municipalidades son incapaces de mantener el ritmo en el aumento de la demanda de servicios básicos. La infraestructura pública no tiene suficientes fondos y su mantenimiento es costoso. La basura, los equipos

usados, el tratamiento de aguas residuales y la eliminación de los desechos son algunos de los problemas actuales. La escasa provisión de agua para tomar está siendo excesivamente utilizada y muestra signos de estar contaminada. Varios hoteles en San Cristóbal fueron cerrados debido a la falta de agua.

Se ha identificado que la calidad de la educación es uno de los problemas más acuciantes en el archipiélago. Aquellos que pueden hacerlo envían a sus hijos a escuelas privadas. Las escuelas públicas están demasiado llenas y sin suficiente financiamiento; los graduados se ven frustrados y mal equipados para competir con extranjeros y gente del continente, mejor educados y con más experiencia, que se aseguran empleos como guías, tripulantes y administradores. Existe una severa escasez de mano de obra calificada, que pueda proveer la calidad de servicios que esperan los turistas, a tal punto que demasiados propietarios de barcos y hoteles no tienen otra opción que traer empleados de afuera.

2.1.4. Factores Tecnológicos

Este aspecto es de gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos, puesto que la tecnología permite desarrollar nuevas ideas las cuales se transforman constantemente en productos mejorados, los cuales brindarán un servicio adecuado para los socios y clientes, con lo que la tecnología

que se utilizará será para la automatización del servicio al cliente de forma consolidada y probada. De igual manera la tecnología del proceso se enfoca a métodos para realizar las operaciones a lo largo de la cadena de valor de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito utilizará tecnología de información para obtener, procesar y transmitir comunicación adecuada para la ejecución la toma de decisiones, esta tecnología estará compuesta por hardware, base de datos y telecomunicaciones.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El concepto de la estrategia en el mundo de negocios no es más que desarrollar una táctica para maximizar los recursos y superar a la competencia. Es bien sabido que sin un plan bien elaborado, la posibilidad de ganar mercado, o aun de sobrevivir en el mismo, se vuelve poco probable, por lo que el desarrollo de una estrategia es indispensable y es responsabilidad de las personas que ocupan los puestos más importantes, dentro de una empresa. No obstante, previo a desarrollar una estrategia corporativa, es necesario que el consejo de administración tenga claro o establezca, si así se

requiere, la misión, la visión y los valores de la empresa, mismos que servirán de guía para la formulación de la estrategia y que además, son esenciales para identificar a dónde quiere llegar la organización.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los compradores o consumidores
4. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores

La cooperativa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia del sector.

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En este segmento se evalúa la facilidad que tienen los nuevos participantes de apoderarse de una porción del mercado. El sector industrial bancario, a pesar de que ha experimentado nuevos ingresos de participantes ha tendido a la concentración. Existen altas barreras de entrada al sector bancario y las barreras de salida son relativamente bajas lo cual ha significado una reducción del número de competidores en los últimos 5 años.

De acuerdo a la nueva ley de economía popular y solidaria, se restringe y se enmarcan las instituciones que pueden desarrollar dichas actividades cooperativas en la localidad.

Se considera como amenaza si el sistema cooperativo con la nueva ley admite la entrada de nuevas entidades y formación de cooperativas, que en su lugar como es conocido que en nuestro país se forman muchas empresas, y se crean entidades momentáneas para fines de romper mercados u otros intereses particulares.

La desconcentración del sistema cooperativo a la vez que es una opción para el cliente de crear sus cuentas en cualquier cooperativa, crea mayores expectativas de capitales golondrinas y aptas para el lavado de dinero en nuestro país, en su efecto al existir pocas

cooperativas y que sean de renombre en el mercado local permite mayor credibilidad y accesibilidad para el cliente.

Rivalidad entre los competidores:

Para una cooperativa de ahorro y crédito, será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y servicios.

La concentración en la región insular de Galápagos ha propiciado una mayor rivalidad entre los actores, ya que los bancos han intentado expandirse ofreciendo créditos de consumo y productos de crédito a largo plazo, y con estrategias de fidelidad de los clientes basada en los costo de cambio, los cuales deben ser asumido por el cliente o por el banco que trate de romperla, convirtiendo así a los clientes en cautivos, esto sucede con el Banco del Pacífico.

Esto se convierte en una oportunidad en la medida que la cooperativa pueda mejorar su desempeño sobre el promedio de los de su nivel, e incluso mejorar su operatividad, la calidad de sus productos y condiciones de entrega frente a bancos, lo que le permitirá ser más competitiva.

Puede reducir sus costos operativos, mejorando los circuitos y recorridos de los agentes de crédito, mejorar la posibilidad de accesibilidad incrementara la cartera.

Apuntar hacia el microcrédito y con factores menos restrictivos en el que se conoce más al cliente, permitirá que la cartera de crédito sea alta así como su poder de recuperación.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. En la industria bancaria, empleados y empresas externas actúan como proveedores de servicios y no ejercen grandes presiones sobre los costos ni tienen gran poder de negociación.

En Galápagos estas empresas son las turísticas del exterior que generalmente no recurren a créditos en la cooperativa, sino que son capitalistas externos, más bien los empleados de estas empresas son los que acceden a los servicios que la cooperativa ofrece.

En este particular la diferenciación y el poder de enfoque le permitiría concentrarse en el mercado turístico y los negocios que se circunscriben alrededor de los grandes negocios turísticos: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, yates, cruceros, entre otros de este sector, este enfoque permitirá concentrar mayores esfuerzos al sector económico de mayores ingresos en las islas Galápagos y sus confluencias.

Entre estos podemos considerar empelados del sector turístico, proveedores de alimentos para hoteles, bienes y servicios de los hoteles, servicios de mantenimiento de yates, sectores aledaños a la construcción y aprovisionamiento de material pétreo de las islas para hoteles en construcción, entre otros. Es una oportunidad en cuanto si se enfoca y capacita a sus agentes de crédito en la negociación puede conseguir mejores resultados que la competencia.

2.2.3. Poder de negociación de los compradores

En el sector financiero de Galápagos, la presión que ejercen los clientes es baja dado que éstos poseen una cultura generalmente individualista, no están organizados, y por lo tanto no tienen poder de negociación.

El poder de negociación depende de la cultura que se maneje en el sector en el que se desenvuelvan los clientes, a pesar de que si

poseen requerimientos y expectativas, el sistema financiero generalmente no satisface las necesidades, por lo que aun se puede mencionar que no existe satisfacción, si la población deposita sus dineros en el sistema financiero quizás es porque desconoce la pérdida del valor del efectivo por un lado y por otro, porque su cultura de ahorro es más fuerte que su cultura de inversión, aun a sabiendas del riesgo financiero por inflación.

Es una oportunidad para la cooperativa cuando se sucede que el comprador tendrá mayor poder de negociación cuando sea uno de los mayores clientes de la institución, o en su efecto sea el único en el sector como proveedor de bienes y servicios para la cooperativa, situación que no es frecuente porque en cuanto a bienes productos y servicios que una institución financiera requiere son mas suministros de oficinas, y en cuanto a capitales recurren a otras instituciones más grandes que ellos.

2.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. En el sistema financiero cooperativo, las empresas que poseen una cadena de valor distinta a la de los bancos pero que tratan de satisfacer las mismas necesidades con otras tecnologías son las que actúan como sustitutos. Sin embargo otras no ofrecen una buena relación calidad de servicio y precio por

lo que no son una amenaza importante y están dedicadas a recibir como clientes a quienes la banca percibe como sujetos no aptos para el crédito.

Si la cooperativa adoptara un nuevo sistema al interior de su organización, sea en tecnología, o en adecuación de su sistema operativo o mejora de servicios vía tecnología y que no pueda ser copiado fácilmente, podría contrarrestar la amenaza de productos sustitutos, esto sin considerar que toda implementación debe ser reportada a la entidad de control, por lo que la mayoría de productos sustitutos del sistema financiero tienen el mismo perfil, lo que se puede cambiar es el enfoque para posicionarse en régimen local. En dicho caso sería una oportunidad.

Por el lado de los precios de los servicios cooperativos están normados por las entidades de control que impiden cobros excesivos o no explicados en cuanto a tasas y pagos por dicho servicio. De ahí que no se nota una diferencia marcada y no existe disponibilidad de servicios sustitutos cercanos.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos

competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La rivalidad se presenta cuando uno o más de los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. Ahora bien, dado que las cooperativas de Galápagos son mutuamente dependientes, los movimientos que realiza una es conocida por sus competidores, y estos generalmente aplican las mismas estrategias para capturar clientes, por lo que la competencia emprende acciones para contrarrestarlos. Este patrón de acción y reacción puede, o no, dejar a la cooperativa iniciadora y al sector en general en una mejor posición. Sin embargo, la competencia en base a esfuerzos comerciales bien puede ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto, para beneficio de todas las cooperativas del sector.

2.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios, ofreciéndoles productos y servicios financieros de excelencia, a través de una estructura financiera sólida, confiable, segura e innovadora, contando con personal y directivos preparados y motivados que trabajen en equipo con visión de servicio y compromiso social”

VISIÓN

Al 2015, ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito sólida con cobertura regional, que brinda productos y servicios de calidad para impulsar el desarrollo de los socios y de la comunidad con convicción, eficiencia y compromiso social de directivos, funcionarios y empleados.

VALORES COORPORATIVOS

COMPROMISO

- Sentir como propios los objetivos de la organización.
- Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo para alcanzar los objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
- Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- Cumplir con sus obligaciones, tanto los personales como profesionales.

ÉTICA

- Comportarse, ajustados a la ética y respeto por las personas, la sociedad y el medio ambiente.

- Mantener cooperación social con sus clientes proveedores, competidores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia, rendición de cuentas.
- Garantizar la no corrupción y mala administración.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Ayudar y servir a los socios y clientes.
- Comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
- Conocer y resolver los problemas del socio cliente interno como externo.
- Manifestar una actitud positiva permanente para identificar las necesidades del socio cliente e incorporar

INTEGRIDAD

- Obrar con rectitud y probidad
- Actuar coherentemente con lo que cada uno dice o considera importante.
- Comunicar las intenciones ideas y sentimientos abierta y directamente.
- Proceder con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
- Inspirar valores de actuación proactivas y anticipar escenarios de desarrollo.
- Fijar objetivos, efectuar seguimientos y dar retroalimentación, e integrar las opiniones de los otros.
- Establecer claramente directivas, fijar prioridades y comunicarlas.
- Tener y transmitir energía positiva.
- Motivar e inspirar confianza.
- Defender o encarar creencias, ideas y asociaciones con determinación.
- Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la capacidad de decisiones y la efectividad de la organización.
- Proveer entrenamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Reconocer los atributos y modificaciones de la organización.
- Comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.

- Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.
- Ser capaz de proveer la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización

2.4 ANÁLISIS POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Este análisis identifica los elementos externos que pueden influir en el comportamiento organizacional de la cooperativa, permitiendo entender la naturaleza del medio en que se mueve, analizando las oportunidades y amenazas del entorno; fortaleciendo así su habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica las amenazas y acelerada los cambios para aprovechar las oportunidades. Entre los factores más importantes tenemos:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos

Para el análisis de esta matriz utilizaremos una ponderación de peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo.

Los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos; de tal manera que se asigna una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una oportunidad o amenaza alta (calificación = 4,5), una media (calificación =3), una baja (calificación =1,2).

TABLA No. 5. MATRIZ POAM

| FACTORES | PROBABILIDAD AD OCURRENCIA | PONDERACIÓN | | | | | | CALIFICACIÓN |
|---|----------------------------------|---------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| | | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | |
| | | ALTA | MED | BAJA | ALTA | MED | BAJA | |
| FACTORES ECONÓMICOS | | | | | | | | |
| MODELO ECONÓMICO NEOLIBERAL | 0,03 | | | | 5 | | | 0,15 |
| INFLACIÓN | 0,02 | | | | | 3 | | 0,06 |
| EVOLUCIÓN DEL PIB | 0,01 | | | 2 | | | | 0,02 |
| TASAS IMPOSITIVAS DE INTERES | 0,01 | | | | | | 2 | 0,02 |
| POLITICA FISCAL | 0,02 | | | | | 3 | | 0,06 |
| INVERSIÓN PUBLICA Y PRIVADA | 0,04 | | | | 4 | | | 0,16 |
| DISMINUCIÓN DE DEPÓSITOS | 0,06 | | | | | 3 | | 0,18 |
| TASA PASIVA A LA BAJA | 0,05 | | | | 5 | | | 0,25 |
| FACTORES POLITICOS | | | | | | | | |
| NUEVA CONSTITUCIÓN, MERCADOS | 0,05 | 5 | | | | | | 0,25 |
| REFORMAS AL SECTOR FINANCIERO BANCARIO | 0,08 | | | 1 | | | | 0,08 |
| INESTABILIDAD POLITICA JURIDICA | 0,04 | | | | | 3 | | 0,12 |
| ACUERDO POLITICO | 0,04 | | 3 | | | | | 0,12 |
| BAJA INVERSIÓN EXTRANJERA | 0,06 | | | | 5 | | | 0,30 |
| COORDINACIÓN DE ENTES PUBLICOS Y PRIVADOS | 0,03 | | | 1 | | | | 0,03 |
| FACTORES SOCIALES | | | | | | | | |
| DESEMPLEO | 0,08 | | | | 5 | | | 0,40 |
| REFORMAS AL SISTEMA COOPERATIVO | 0,06 | 5 | | | | | | 0,30 |
| NIVEL DE INGRESOS DE LAS FAMILIAS | 0,05 | | | | 5 | | | 0,25 |
| ACCESO AL CREDITO | 0,03 | | | | | 3 | | 0,09 |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | | | | | | | | |
| GLOBALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 0,01 | 5 | | | | | | 0,05 |
| VELOCIDAD TECNOLÓGICA | 0,01 | 5 | | | | | | 0,05 |
| AMPLIACIÓN DE REDES | 0,01 | 5 | | | | | | 0,05 |
| FACTORES COMPETITIVOS | | | | | | | | |
| REGULARIZACIÓN DE LAS COAC | 0,08 | | | 2 | | | | 0,16 |
| LIMITACIÓN DE OPERATIVIDAD | 0,06 | | | | 5 | | | 0,30 |
| AMPLIACIÓN DE MONTOS | 0,02 | 5 | | | | | | 0,10 |
| SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO | 0,05 | | | | 4 | | | 0,20 |
| TOTAL | 1,00 | 30 | 3 | 6 | 38 | 15 | 2 | 3,75 |
| OPORTUNIDADES | | 1,21 | | | | | | |
| AMENAZAS | | 2,54 | | | | | | |

Fuente: Investigación propia (Autores)

El ambiente externo en el que se desenvuelve la cooperativa no es muy favorable, ya que posee 2,54 frente a 1,21 de las oportunidades.

2.5 MATRIZ DE IMPACTO

Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la cooperativa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El sistema de ponderación es semejante al de la matriz POAM, a fin de poder evaluar mejor la situación interna de la cooperativa.

TABLA No. 6. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

| FACTORES | PROBABILIDAD AD OCURRENCIA | PONDERACION | | | | | | IMPACTO |
|--|----------------------------------|-------------|-----------|----------|-------------|----------|----------|-------------|
| | | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | |
| | | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | |
| GERENCIA | | | | | | | | |
| EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO COOPERATIVO | 0,03 | 4 | | | | | | 0,12 |
| NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | 0,02 | | 3 | | | | | 0,06 |
| SISTEMA DE PLANIFICACION | 0,04 | | 3 | | | | | 0,12 |
| SISTEMA OPERACIONAL | 0,04 | | | | | 3 | | 0,12 |
| LEALTAD DE PERSONAL | 0,02 | | | | | | 1 | 0,02 |
| ORIENTACION AL MERCADO DE LAS COOPERATIVAS | 0,04 | | 3 | | | | | 0,12 |
| CLARIDAD DE OBJETIVOS | 0,06 | 4 | | | | | | 0,24 |
| INNOVACION | | | | | | | | |
| NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | 0,05 | | | | | 3 | | 0,15 |
| FIABILIDAD | 0,03 | | | | 5 | | | 0,15 |
| DESARROLLO TECNOLOGICO | 0,04 | | | | | | 1 | 0,04 |
| MARKETING | | | | | | | | |
| IMAGEN DE CALIDAD | 0,02 | | | | | 3 | | 0,06 |
| DIFERENCIACION | 0,03 | | | 1 | | | | 0,03 |
| AMPLITUD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS | 0,04 | 5 | | | | | | 0,20 |
| ORIENTACION AL CLIENTE | 0,04 | 5 | | | | | | 0,20 |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GESTION EN MARKETING | 0,06 | 5 | | | | | | 0,30 |
| ESTRUCTURA DE LA RED DE CREDITOS | 0,05 | | | | | | 1 | 0,05 |
| CONOCIMIENTO DEL MERCADO | 0,03 | | 4 | | | | | 0,12 |
| EXPERIENCIA EN LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | 0,02 | | | | 5 | | | 0,10 |
| SEGMENTOS NO EXPLORADOS | 0,01 | | | | 5 | | | 0,05 |
| FINANZAS | | | | | | | | |
| MARGENES DE BENEFICIO | 0,04 | | | 1 | | | | 0,04 |
| CAPACIDAD DE GENERACION DE RECURSOS | 0,04 | | | | 4 | | | 0,16 |
| ESTABILIDAD FINANCIERA | 0,04 | | 3 | | | | | 0,12 |
| CALIFICACION DEL RIESGO FINANCIERO | 0,04 | | 3 | | | | | 0,12 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 0,03 | | | 1 | | | | 0,03 |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | 0,02 | | | 1 | | | | 0,02 |
| HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL SECTOR | 0,04 | | | 1 | | | | 0,04 |
| PERSONAL | | | | | | | | |
| PERSONAL CALIFICADO | 0,02 | 5 | | | | | | 0,10 |
| PERSONAL ESPECIALIZADO | 0,03 | 5 | | | | | | 0,15 |
| EXPERIENCIA | 0,03 | 5 | | | | | | 0,15 |
| TOTAL | 1,00 | 38 | 19 | 5 | 19 | 9 | 3 | 3,18 |
| FORTALEZAS | 2,28 | | | | | | | |
| DEBILIDADES | 0,75 | | | | | | | |

Fuente: Investigación propia (Autores)

El ambiente interno de la Cooperativa es favorable

2.6 FACTORES CLAVES

Los factores claves son los elementos a los que hay que afianzar o mejorar para logra el éxito, las mismas que resultan del análisis de las matrices anteriores.

Para ello elegimos cinco de ellas, las de mayor impacto en cada caso (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

F: personal calificado, personal especializado, conocimientos y habilidades gestión en marketing, amplitud de servicios y productos, experiencia en el sector.

D: fiabilidad, capacidad de generación de recursos, experiencia en lanzamiento de nuevos productos y servicios, segmentos no explorados.

O: nueva constitución nuevos mercados, reformas al sistema cooperativo, globalización de la información, velocidad tecnológica, ampliación de redes, ampliación de montos.

A: modelo económico neoliberal, inversión pública y privada, tasa pasiva a la baja, desempleo, nivel de ingresos de las familias, baja operatividad.

De cada una de ellas y de manera combinatoria entre fortalezas y oportunidades, y entre fortalezas y debilidades podemos sostener los factores claves para el desarrollo de la cooperativa.

- Liderazgo en la Toma de Decisiones
- Poner en Valor los Recursos Humanos
- Eficiencia de los Procesos Operativos
- Eficacia en la Gestión de Información
- Calidad en la Prestación de Servicios
- Eficiencia en las oportunidades de Mercado
- Cultura y Gestión de Proyectos para nuevos productos, servicios e inversiones

2.7 MATRIZ DEFENSIVA Y OFENSIVA

2.7.1 MATRIZ DEFENSIVA

La matriz defensiva, está formada por las fortalezas y amenazas que se presentan a continuación:

Tabla No. 7. Matriz Defensiva

| FORTALEZAS | |
|---|--|
| F1. Profesionales calificados para proporcionar un certero asesoramiento financiero a los clientes. | |
| F2. Profesionales con experiencia en el servicio al cliente en todas las áreas de la Cooperativa | |
| F3. Capacidad en gestión de Marketing para proyectar buena imagen corporativa | |
| F4. Amplitud de servicios y productos cooperativos direccionados al cliente | |
| F5. Experiencia en el sector insular y cooperativo para expansión a mayor número de sucursales y oficinas en la provincia. | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) |
| A1. Modelo Económico Neoliberal que promueve la Banca y desprotege al Sistema de Economía Solidaria Popular | F1.F2.A1. Las capacidades profesionales del personal de la cooperativa puede generar alternativas de aprovechamiento de las debilidades del Modelo Neoliberal |
| A2. Tasa pasiva a la baja que reduce el margen de beneficios al Cooperativismo | F3.A2 La capacidad de gestión en marketing que posee la cooperativa permitiría colocar mayor número de créditos a pesar de que la tasa pasiva tienda a la baja, lo que promueve el volumen. |
| A3. Alto Desempleo por falta de generación de fuentes de trabajo | F4.A3.A4 Frente al desempleo se puede promover nuevos servicios de asesoría en micro emprendimiento y micro empresarial, a la vez que se proyecta la mejora de ingresos familiares de los clientes. |
| A4. Disminución de ingresos de las familias que desmotivan el ahorro y la inversión | |
| A5. Operatividad de las Cooperativas por falta de promoción al ahorro. | F5.A5 Aprovechando la experiencia en el sector y ampliado la cartera de clientes por la ampliación de servicios al sector micro empresarial se genera mayor operatividad al interior de la Cooperativa. |

Fuente: Investigación propia (Autores)

2.7.2 MATRIZ OFENSIVA

La matriz ofensiva, está formada por las fortalezas y oportunidades que se presentan.

Tabla No. 8. Matriz Ofensiva

| FORTALEZAS | |
|---|---|
| F1. Profesionales calificados para proporcionar un certero asesoramiento financiero a los clientes. | |
| F2. Profesionales con experiencia en el servicio al cliente en todas las áreas de la Cooperativa | |
| F3. Capacidad en gestión de Marketing para proyectar buena imagen corporativa | |
| F4. Amplitud de servicios y productos cooperativos direccionados la cliente | |
| F5. Experiencia en el sector insular y cooperativo para expansión a mayor número de sucursales y oficinas en la provincia. | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO) |
| O1. Nueva constitución que permite ampliación de mercados para los productos y servicios cooperativos. | F1.F2.O1 Aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano capacitado para colocar nuevos productos y servicios en nuevos mercados. |
| O2. Reformas al sistema cooperativo que lo diferencia del sistema bancario en algunos aspectos | F3.O2 Con la buena gestión de marketing que posee la cooperativa, aprovechar las oportunidades de la nueva ley del sistema cooperativo |
| O3. Globalización de la Información, con mayor rapidez para operaciones. | F4.O3.O4 Aprovechar los modelos globales e informáticos para ampliar el portafolio de servicios y productos cooperativos a clientes existentes y sobre todo capturar nuevos clientes. |
| O4. Alta tecnificación en los sistemas internos y externos que promueve la información veraz y eficiente | |
| O5. Autorización para disposición de mejores montos crediticios | F5.O5 La ampliación de nuevos montos debidos a las leyes actuales permitiría la ampliación de los servicios en otras islas de la Provincia, sea a puntos de atención o nuevas sucursales |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

2.8 OBJETIVOS CORPORATIVOS

2.8.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Fundamentar el crecimiento organizacional en la vivencia de la doctrina solidaria a través de la promoción cooperativa, para asegurar el crecimiento sostenido, la rentabilidad y la permanencia en el mercado de la Cooperativa. (F4.A3.A4, F3.A2)

2. Crecimiento de la base social a partir de la generación de estrategias de afiliación y ampliación de la cobertura en sedes de atención en otras islas a fin de generar mayor oportunidad en la prestación de los servicios a los asociados. (F5.O5, F1.F2.O1)

2.8.2. OBJETIVOS DE DESARROLLO FINANCIERO

1. Fomentar el emprendimiento empresarial y la cultura del ahorro, generando escenarios de creación de nuevas ideas de negocio y formas de inversión, como elementos motivadores del crecimiento, el empleo y el desarrollo social del asociado, su familia y la comunidad en general. (F4.A3.A4, F5.O5)

2. Fortalecer la fuerza de ventas para llegar a los asociados ubicados donde no se encuentran sedes de la Cooperativa con el fin

de mejorar la oportunidad en la prestación de los servicios.
(F1.F2.O1, F3.A2)

2.8.3. OBJETIVOS DE ORIENTACIÓN AL ASOCIADO

1. Mejorar los canales de comunicación y divulgación hacia el asociado, mediante estrategias y medios tecnológicos e informáticos, que garanticen el conocimiento de la gestión social que realiza la Cooperativa. (F4.O3.O4, F1.F2.A1)

2.8.4. OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

1. Mejorar y ampliar las relaciones interinstitucionales como alianzas estratégicas, prestación de servicios adicionales como salud, educación, recreación, etc.; en cuanto a productos y servicios con el fin de descentralizar la gestión operativa en el tema social de la Cooperativa. (F1.F2.A1, F3.A2)

2. Fortalecer las estrategias comunicacionales a través de la dinamización los diferentes canales y medios de comunicación internos para mejorar el flujo de información entre áreas y disminuir los tiempos de respuesta (F5.O5, F5.A5)

2.9 MATRIZ FODA

El análisis FODA, es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, porque proporciona información útil para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de estrategias para el correcto desempeño de la empresa.

Para la Cooperativa es una herramienta fundamental, que permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del medio. Para ello utilizamos las matrices de impacto interno o del Estado Interno **(PCI)** y Externo **(POAM)**, para de acuerdo a sus resultados se tomen las mejores decisiones en el desarrollo y progreso de la compañía, a través de la formulación de ventajas competitivas, duraderas y sostenibles a largo plazo.

Tabla No. 9. Matriz FODA

| | | | MATRIZ DE IMPACTO INTERNO | |
|---|---|--|---|--|
| | | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | | | O1. Nueva constitución que permite ampliación de mercados para los productos y servicios cooperativos. | A1. Modelo Económico Neoliberal que promueve la Banca y desprotege al Sistema de Economía Solidaria Popular |
| | | | O2. Reformas al sistema cooperativo que lo diferencia del sistema bancario en algunos aspectos | A2. Tasa pasiva a la baja que reduce el margen de beneficios al Cooperativismo |
| | | | O3. Globalización de la Información, con mayor rapidez para operaciones. | A3. Alto Desempleo por falta de generación de fuentes de trabajo |
| | | | O4. Alta tecnificación en los sistemas internos y externos que promueve la información veraz y eficiente | A4. Disminución de ingresos de las familias que desmotivan el ahorro y la inversión |
| | | | O5. Autorización para disposición de mejores montos crediticios | A5. Operatividad de las Cooperativas por falta de promoción al ahorro. |
| FORTALEZAS | | | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| MATRIZ POAM | F1. Profesionales calificados para proporcionar un certero asesoramiento financiero a los clientes. | Aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano capacitado para colocar nuevos productos y servicios en nuevos mercados. | Las capacidades profesionales del personal de la cooperativa puede generar alternativas de aprovechamiento de las debilidades del Modelo Neoliberal | |
| | F2. Profesionales con experiencia en el servicio al cliente en todas las áreas de la Cooperativa | Con la buena gestión de marketing que posee la cooperativa, aprovechar las oportunidades de la nueva ley del sistema cooperativo | La capacidad de gestión en marketing que posee la cooperativa permitiría colocar mayor número de créditos a pesar de que la tasa pasiva tienda a la baja, lo que promueve el volumen. | |
| | F3. Capacidad en gestión de Marketing para proyectar buena imagen corporativa | Aprovechar los modelos globales e informáticos para ampliar el portafolio de servicios y productos cooperativos a clientes existentes y sobre todo capturar nuevos clientes | Frente al desempleo se puede promover nuevos servicios de asesoría en micro emprendimiento y micro empresarial, a la vez que se proyecta la mejora de ingresos familiares de los clientes. | |
| | F4. Amplitud de servicios y productos cooperativos direccionados la cliente | La ampliación de nuevos montos debidos a las leyes actuales permitiría la ampliación de los servicios en otras islas de la Provincia, sea a puntos de atención o nuevas sucursales | Aprovechando la experiencia en el sector y ampliado la cartera de clientes por la ampliación de servicios al sector micro empresarial se genera mayor operatividad al interior de la Cooperativa. | |
| | F5. Experiencia en el sector insular y cooperativo para expansión a mayor número de sucursales y oficinas en la provincia. | | | |
| DEBILIDADES | | | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| D1. Fiabilidad y confianza por todo el sistema cooperativa en la isla | La Nueva constitución que permite ampliación de mercados lo que ayudaría a crear fiabilidad en los clientes, pese a la limitación de espacio físico en instalaciones cooperativas | El Sistema cooperativo en desarrollo en la isla mejoraría en su calidad, en la medida que sepa utilizar las falencias del modelo neoliberal, si reduce la tasa pasiva, la cooperativa puede enfocarse en el volumen | | |
| D2. Falta de capacidad de generación de recursos por limitaciones de espacio | | | | |
| D3. Poca experiencia en lanzamiento de nuevos productos y servicios | La globalización de la información y las tecnologías permitiría que se desarrollen nuevos productos en otros escenarios mediante estrategias de benchmarking, y así promover segmentos en los que no existe experiencia como cajeros automáticos, tarjeta habientes | Al experimentar en nuevos productos y servicios como el micro emprendimiento y el micro empresarial se fomenta el empleo y los ingresos de las familias, ya que la cooperativa también puede brindar asesoría en el emprendimiento de negocios en la isla y coadyuvar con el crédito en los casos que ya se hayan establecidos | | |
| D4. Escasa experiencia segmentos no explorados | | | | |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Los autores

2.10 PLANES DE ACCIÓN

Un plan de acción, es un recurso que permite priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, por esta razón se constituye como una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.¹⁴

Los planes de Acción que se desarrollarán para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Futuro y Progreso de Galápagos” son:

Tabla No. 10. Plan de Acción No.1

| Plan 1 | Crecimiento Organizacional |
|-------------------------|--|
| Objetivo OB 1 | Fundamentar el crecimiento organizacional en la vivencia de la doctrina solidaria a través de la promoción cooperativa, para asegurar el crecimiento sostenido, la rentabilidad y la permanencia en el mercado de la Cooperativa. |
| Estrategia 1 | Aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano capacitado para colocar nuevos productos y servicios en nuevos mercados, así como la de generar formas de promoción y difusión de los servicios cooperativos |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campaña “conoce los beneficios de tu cooperativa” • Promocionar otros servicios adicionales como servicio médico, servicio odontológico, servicio de asesoría de negocios sin costo por la apertura de cuentas. |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

¹⁴ Definición

Tabla No. 11. Plan de Acción No. 2

| Plan 2 | Crecimiento Organizacional |
|----------------------|--|
| Objetivo OB 2 | Crecimiento de la base social a partir de la generación de estrategias de afiliación y ampliación de la cobertura en sedes de atención en otras islas a fin de generar mayor oportunidad en la prestación de los servicios a los asociados. |
| Estrategia 2 | La capacidad de gestión en marketing que posee la cooperativa permitiría promocionar el ahorro así como colocar mayor número de créditos a pesar de que la tasa pasiva tienda a la baja, lo que promueve el volumen. |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Afiliación de cuenta para menor de edad cuenta ahorro futuro, ahorro educación, ahorro tesis, ahorro universidad • Afiliación promoviendo un ahorro programado para un caso específico, viaje, carro, electrodomésticos de cocina, juego de muebles |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 12. Plan de Acción No. 3

| Plan 3 | Desarrollo Financiero |
|---------------------|---|
| Objetivo OB3 | Fomentar el emprendimiento empresarial y la cultura del ahorro, generando escenarios de creación de nuevas ideas de negocio y formas de inversión, como elementos motivadores del crecimiento, el empleo y el desarrollo social del asociado, su familia y la comunidad en general |
| Estrategia 3 | la cooperativa también puede brindar asesoría en el emprendimiento de negocios en la isla y coadyuvar con el crédito en los casos de negocios que ya se hayan establecidos con un mínimo de requisitos |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la creación de negocios a los cuales se capacita en alianza con centros de estudios • A los emprendimientos que generen compromiso luego de una evaluación, se les facilita un crédito mínimo con garantías mínimas |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 13. Plan de Acción No. 4

| Plan 4 | Desarrollo Financiero |
|------------------------|---|
| Objetivo OB4 | Fortalecer la fuerza de ventas para llegar a los asociados ubicados donde no se encuentran sedes de la Cooperativa con el fin de mejorar la oportunidad en la prestación de los servicios |
| Estrategia 4 | Estrategias de benchmarking, de modelos semejantes aplicados por cooperativas para brindar mayor cobertura de los servicios de la cooperativa |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el sistema de cajero automático en sitios de comercio de las diferentes zonas de la región insular. • Implementación servicios de red con otras cooperativas existentes en el medio. |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 14. Plan de Acción No. 5

| Plan 5 | Orientación al Asociado |
|------------------------|---|
| Objetivo OB5 | Mejorar los canales de comunicación y divulgación hacia el asociado, mediante estrategias y medios tecnológicos e informáticos, que garanticen el conocimiento de la gestión social que realiza la Cooperativa. |
| Estrategia 5 | Enviar información electrónica a clientes fijos y futuros clientes potenciales mediante el uso de la tecnología y la radio conferencia |
| Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un Programa de información electrónica vía email, de nuevos servicios sociales • Utilizar el medio de comunicación telefónica sea vía mensajes de texto o llamada para informar sobre promociones crediticias. |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 15. Plan de Acción No. 6

| Plan 6 | Productividad |
|------------------------|--|
| Objetivo OB6 | Mejorar y ampliar las relaciones interinstitucionales como alianzas estratégicas, prestación de servicios adicionales como salud, educación, recreación, etc, en cuanto a productos y servicios con el fin de descentralizar la gestión operativa en el tema social de la Cooperativa. |
| Estrategia 6 | El servicio al cliente se logrará a través de nuevos y mejores canales de atención, no únicamente a través de los servicios de la cooperativa sino a través de los servicios conexos con centros odontológicos, clínicas, centros comerciales, centros educativos. |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el sistema de pago descuento de servicio de la cuenta de ahorro • Implementación de tarjeta de servicios de atención: consulta médica, compras mínimas. |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 16. Plan de Acción No. 7

| Plan 7 | Productividad |
|------------------------|---|
| Objetivo OB7 | Fortalecer las estrategias comunicacionales a través de la dinamización los diferentes canales y medios de comunicación internos para mejorar el flujo de información entre áreas y disminuir los tiempos de respuesta |
| Estrategia 7 | Reorganización del personal mediante el estímulo por metas individuales y grupales alcanzadas |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Reorganización del sistema informático de la cooperativo enlazado en red • Generación de un sistema de archivo personal de cada cliente a fin de llevar un historial |
| Presupuesto | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

2.11 BALANCE SCORE CARD

Este modelo integra cuatro perspectivas diferentes de la gestión, a saber el proceso de crecimiento y de formación, los procesos internos, la relación de clientes y los resultados financieros.

Se Ha creado para esta planificación cuatro perspectivas de acuerdo a la información analizada en páginas anteriores.

Perspectiva de procesos internos

Perspectiva financiera

Perspectiva del cliente

Perspectiva de aprendizaje

Tabla No. 17. Alineamiento estratégico

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ACCION ESTRATEGICA | ACTIVIDADES |
|---|---|---|---|
| PROCESOS INTERNOS | OB1. Fundamentar el crecimiento organizacional en la vivencia de la doctrina solidaria a través de la promoción cooperativa, para asegurar el crecimiento sostenido, la rentabilidad y la permanencia en el mercado de la Cooperativa. | AE1 Aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano capacitado para colocar nuevos productos y servicios en nuevos mercados, así como la de generar formas de promoción y difusión de los servicios cooperativos | Desarrollar campaña “conoce los beneficios de tu cooperativa” |
| | | | Promocionar otros servicios adicionales como servicio médico, servicio odontológico, servicio de asesoría de negocios sin costo por la apertura de cuentas. |
| | OB2. Crecimiento de la base social a partir de la generación de estrategias de afiliación y ampliación de la cobertura en sedes de atención en otras islas a fin de generar mayor oportunidad en la prestación de los servicios a los asociados. | AE.2 La capacidad de gestión en marketing que posee la cooperativa permitiría promocionar el ahorro así como colocar mayor número de créditos a pesar de que la tasa pasiva tienda a la baja, lo que promueve el volumen. | Afiliación de cuenta para menor edad cuenta ahorro futuro, ahorro educación, ahorro tesis, ahorro universidad |
| | | | Afiliación promoviendo un ahorro programado para un caso específico, viaje, carro, electrodomésticos de cocina, juego de muebles |
| FINANCIERA | OB3. Fomentar el emprendimiento empresarial y la cultura del ahorro, generando escenarios de creación de nuevas ideas de negocio y formas de inversión, como elementos motivadores del crecimiento, el empleo y el desarrollo social del asociado, su familia y la comunidad en general | AE.3 la cooperativa también puede brindar asesoría en el emprendimiento de negocios en la isla y coadyuvar con el crédito en los casos de negocios que ya se hayan establecidos con un mínimo de requisitos | Promover la creación de negocios a los cuales se capacita en alianza con centros de estudios |
| | | | A los emprendimientos que generen compromiso luego de una evaluación, se les facilita un crédito mínimo con garantías mínimas |
| OB4. Fortalecer la fuerza de ventas para llegar a los asociados ubicados donde no se encuentran sedes de la Cooperativa con el fin de mejorar la oportunidad en la prestación de los servicios. | Estrategias de benchmarking, de modelos semejantes aplicados por cooperativas para brindar mayor cobertura de los servicios de la cooperativa | Implementar el sistema de cajero automático en sitios de comercio de las diferentes zonas de la región insular. | |
| | | Implementación servicios de red con otras cooperativas existentes en el medio. | |
| CLIENTE | OB5. Mejorar los canales de comunicación y divulgación hacia el asociado, mediante estrategias y medios tecnológicos e informáticos, que garanticen el conocimiento de la gestión social que realiza la Cooperativa. | AE5. Enviar información electrónica a clientes fijos y futuros clientes potenciales mediante el uso de la tecnología y la radio conferencia | Utilizar el medio de comunicación telefónica sea vía mensajes de texto o llamada para informar sobre promociones crediticias. |
| APRENDIZAJE | OB6. Mejorar y ampliar las relaciones interinstitucionales como alianzas estratégicas, prestación de servicios adicionales como salud, educación, recreación, etc, en cuanto a productos y servicios con el fin de descentralizar la gestión operativa en el tema social de la Cooperativa. | AE 6. El servicio al cliente se logrará a través de nuevos y mejores canales de atención, no únicamente a través de los servicios de la cooperativa sino a través de los servicios conexos con centros odontológicos, clínicas, centros comerciales, centros educativos | Implementar el sistema de pago descuento de servicio de la cuenta de ahorro |
| | | | Implementación de tarjeta de servicios de atención: consulta médica, compras mínimas |
| OB7. Fortalecer las estrategias comunicacionales a través de la dinamización los diferentes canales y medios de comunicación internos para mejorar el flujo de información entre áreas y disminuir los tiempos de respuesta | AE 7. Reorganización del personal mediante el estímulo por metas individuales y grupales alcanzadas | Reorganización del sistema informático de la cooperativo enlazado en red | |
| | | Generación de un sistema de archivo personal de cada cliente a fin de llevar un historial | |

Fuente: La Cooperativa

Elaborado por: Los autores

Con la información analizada se presenta el balance de perspectivas en las que se distingue las áreas de mayor concentración de esfuerzos segmentadas por color en cada una de las perspectivas.

Las mismas que están alineadas a las necesidades de la cooperativa y a objetivos estratégicos a seguir.

| | | |
|----------------------------|-----------|--|
| DIRECTIVO | D |  |
| ADMINISTRATIVO | A |  |
| FINANCIERO | F |  |
| OPERATIVO | O |  |
| ORGANIZACIONAL | OR |  |
| SERVICIO AL CLIENTE | SC |  |

Tabla No. 18. Balance de Perspectivas

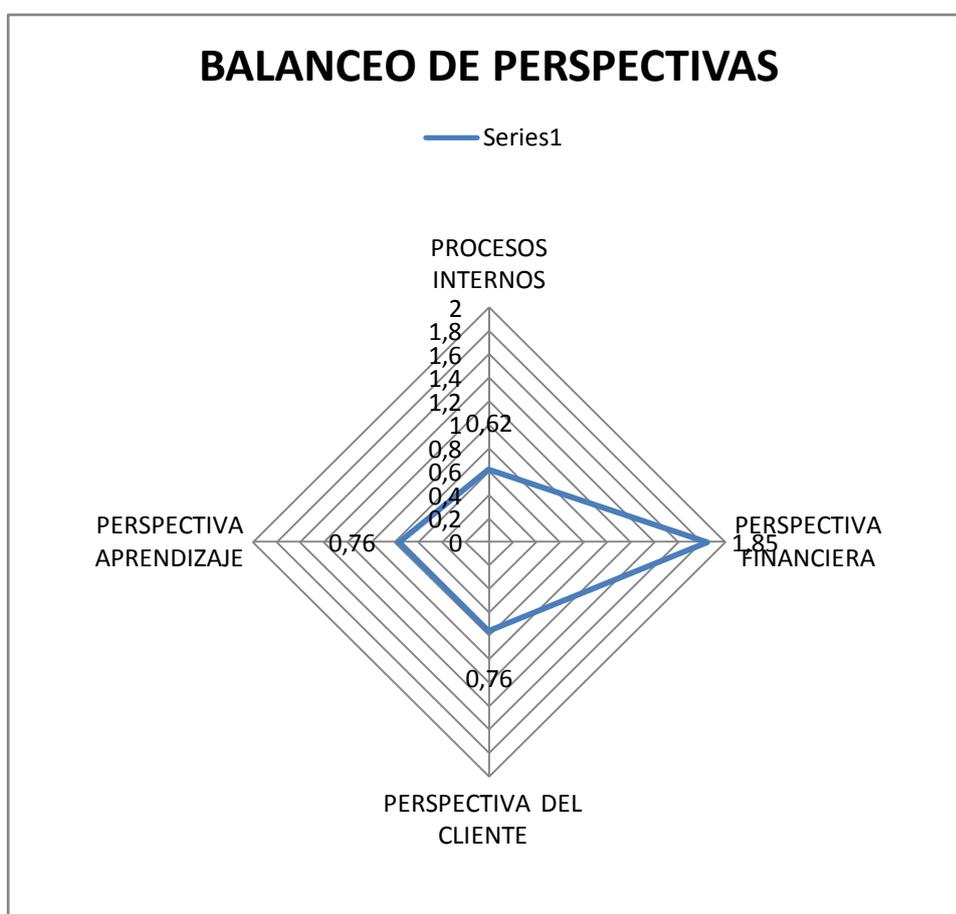
| PROCESOS POR PERSPECTIVA | VALOR | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | TOTAL | | | | | | |
|--|-------|----------------------------|-------------|-------------------|---|---|---|----|----|
| | | | | D | A | F | O | OR | SC |
| | | | | AREA DE EJECUCION | | | | | |
| PROCESOS INTERNOS | | | | | | | | | |
| AGILIDAD EN APROBACION DE CREDITOS | 1 | 2% | 0,02 | | | | | | |
| CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS | 5 | 4% | 0,2 | | | | | | |
| EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS | 3 | 3% | 0,09 | | | | | | |
| REDUCCION DE PROCESO OPERATIVOS | 4 | 2% | 0,08 | | | | | | |
| CALIDAD EN LOS SERVICIOS NUEVOS | 2 | 4% | 0,08 | | | | | | |
| INNOVACION DE PRODUCTOS | 3 | 5% | 0,15 | | | | | | |
| | | 20% | 0,62 | | | | | | |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | | |
| CAPTACIONES | 5 | 8% | 0,4 | | | | | | |
| INCREMENTO DE LOS DEPOSITOS A LA VISTA | 2 | 8% | 0,16 | | | | | | |
| INCREMENTO DE LOS DEPOSITOS A PLAZO | 5 | 7% | 0,35 | | | | | | |
| COLOCACION EN CREDITOS DE CONSUMO | 3 | 10% | 0,3 | | | | | | |
| COLOCACIONES EN MICROCREDITO | 5 | 10% | 0,5 | | | | | | |
| COLOCACIONES EN CREDITOS DE VIVIENDA | 2 | 2% | 0,04 | | | | | | |
| RECUPERACION DE CARTERA | 2 | 5% | 0,1 | | | | | | |
| | | 50% | 1,85 | | | | | | |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | | | | | | | | |
| RECLAMACIONES DE SOCIOS | 1 | 4% | 0,04 | | | | | | |
| FIDELIZACION DE SOCIOS | 5 | 4% | 0,2 | | | | | | |
| NUMERO DE CAMPAÑAS IMPULSADAS | 5 | 4% | 0,2 | | | | | | |
| CUENTA AHORRISTAS NUEVOS | 5 | 4% | 0,2 | | | | | | |
| CUOTA DE MERCADO | 3 | 4% | 0,12 | | | | | | |
| | | 20% | 0,76 | | | | | | |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE | | | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA | 4 | 5% | 0,2 | | | | | | |
| ESPECIALIZACION DE FUNCIONES | 4 | 3% | 0,12 | | | | | | |
| EMPOWERMENT | 3 | 2% | 0,06 | | | | | | |
| | | 10% | 0,38 | | | | | | |
| TOTAL | | 100% | | | | | | | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Con Los datos anteriores podemos manifestar que la cooperativa está concentrando sus esfuerzos en los procesos financieros en 1,85 que permitan el crecimiento, lo cual lo piensa obtener fortaleciendo las relaciones con el cliente en 0,76, y generando una perspectiva de aprendizaje de 0,76, los procesos internos son parte implícita de todo el enfoque que la cooperativa quiere establecer.

Grafico No. 6. Ubicación del balanceo



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Con estos datos desarrollamos el Balance Score Card

Tabla No. 19. Balance Score Card

| PERSPECTIVAS | PONDERACIÓN | VALORACIÓN | CONCENTRACIÓN | | PRESUPUESTO 2012 | OBJETIVO ESTRATEGICO AFIANZADO |
|-------------------------|-------------|------------|---------------|---|------------------|--------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | 20% | 0,62 | A | O | 1800,00 | OB1,OB2 |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | 50% | 1,85 | F | O | 4500 ,00 | OB3,OB4 |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 20% | 0,76 | SC | O | 1802 ,00 | OB5 |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE | 10% | 0,76 | D | A | 1200 ,00 | OB6,OB7 |
| | 100% | | | O | 9202,00 | |

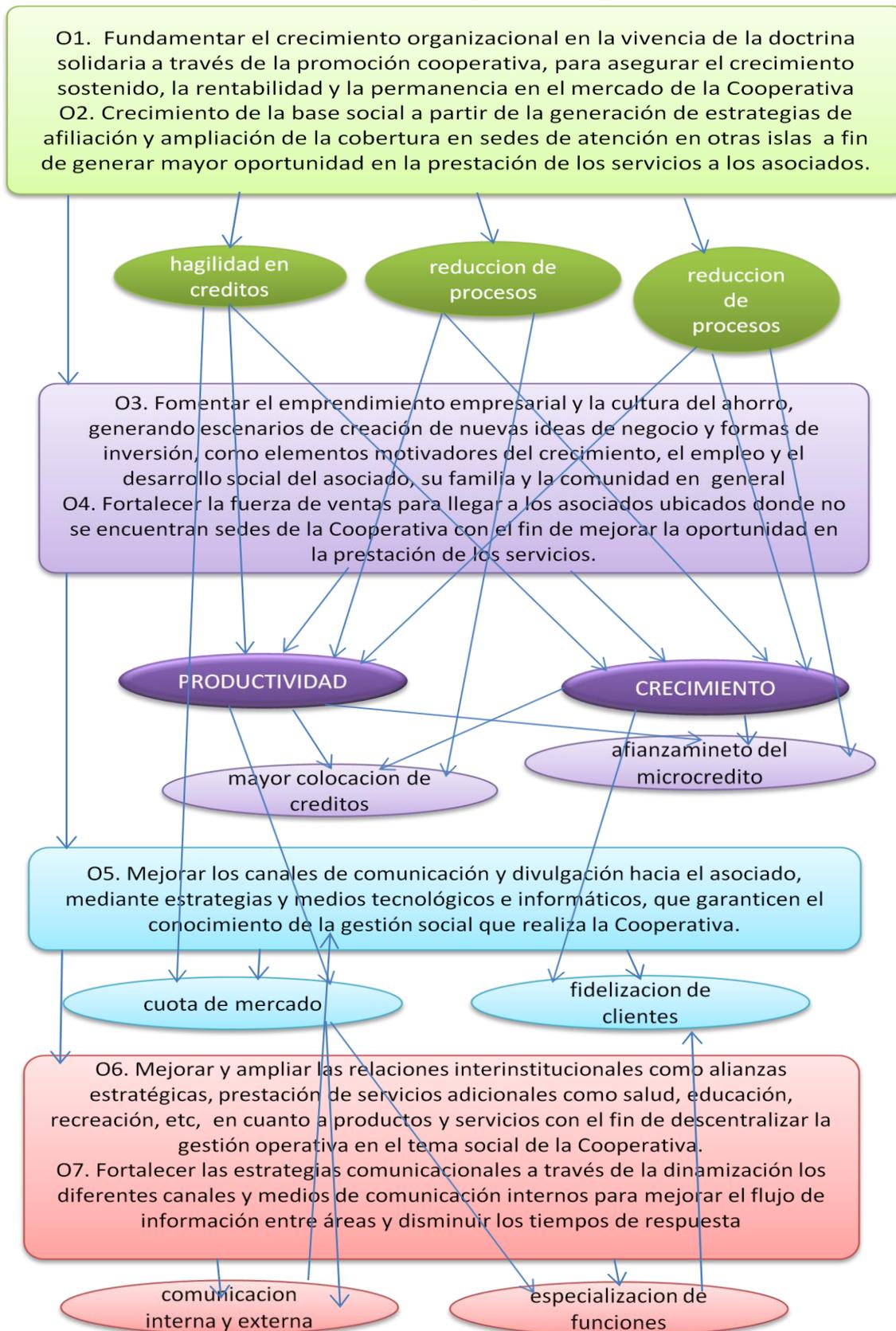
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

En la cooperativa se determina que las labores a encaminar son netamente operativas, apoyada de acciones administrativas, para elevar el nivel de la perspectiva financiera a la cual están direccionado el balance. Esto permite satisfacer los objetivos estratégicos planteados.

El presupuesto requerido para implementar la planificación analizada es de USD 9.202,00 para el año 2012, el mismo que se refleja en el cuadro de flujo de caja del año 2012, y progresivamente se harán otras inversiones en los próximos años.

Grafico No. 7. Mapa Estratégico



Fuente: Investigación propia

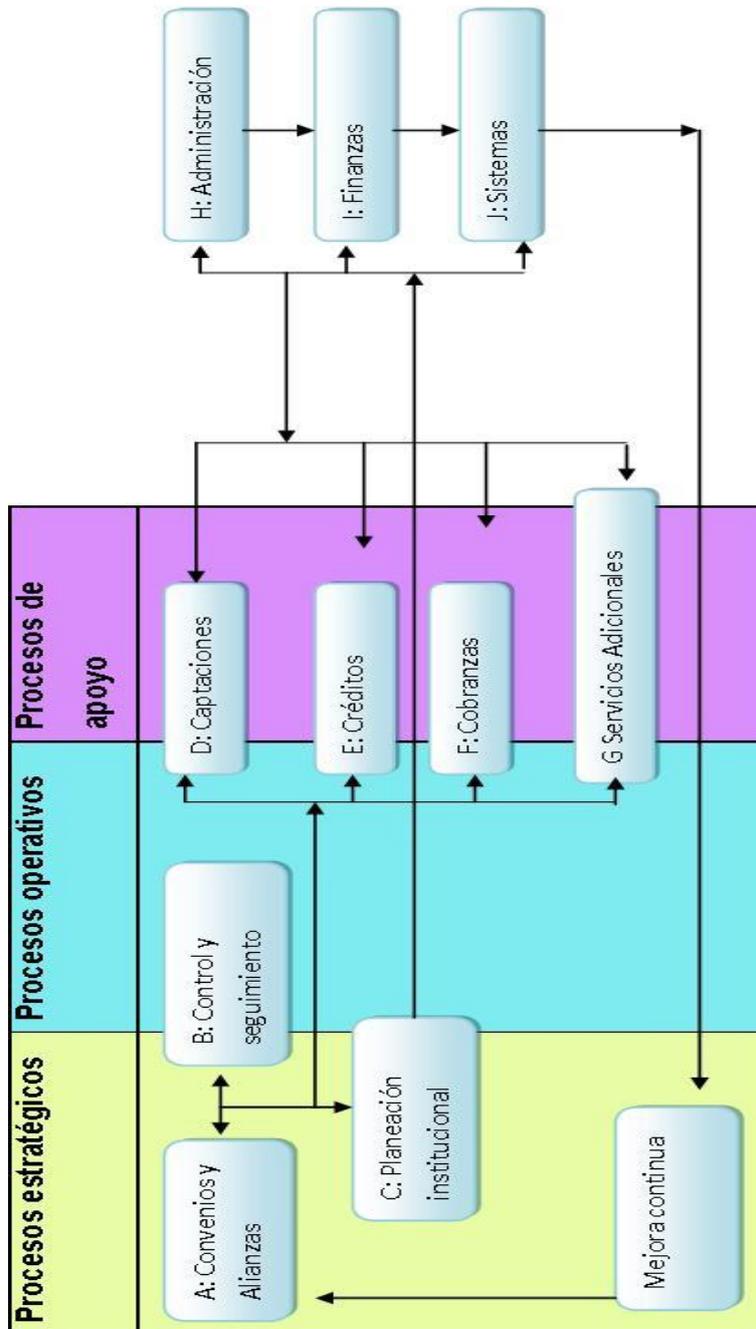
Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 CADENA DE VALOR

Gráfico No. 8.



Fuente: Investigación propia

3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Tabla No. 20. Mapa de Procesos

| | MACROPROCESOS | | PROCESOS | SUBPROCESOS |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|
| PROCESOS ESTRATEGICOS | COD | DESCRIPCION | | |
| | A | CONVENIOS Y ALIANZAS (N) | | |
| | B | CONTROL Y SEGUIMIENTO (I) | | |
| | C | PLANEACION INSTITUCIONAL (N) | | |
| PROCESOS OPERATIVOS | D | CAPTACIONES (M) | D.1 GESTION DE SOCIOS(M) | D.1.1 APERTURA DE CUENTAS (M) |
| | | | | D.1.2 CIERRE DE CUENTAS (N) |
| | | | D.2 GESTION DE AHORROS (M) | D.2.1 DEPOSITOS DE AHORROS |
| | | | | D.2.2 DEPOSITOS DE AHORROS ESPECIALES (N) |
| | | | | D.2.3 RETIROS DE AHORRO (M) |
| | E | CREDITOS (M) | E.1 PRECALIFICACION (M) | |
| | | | E.2 EVALUACION (M) | |
| | | | E.3 LIQUIDACION (M) | |
| | F | COBRANZAS (M) | F.1 COBRO (M) | |
| | | | F.2 CONTROL (M) | |
| G | SERVICIOS ADICIONALES (N) | G.1 SERVICIOS DE SALUD (N) | | |
| | | G.2 AHORRO MICRO (N) | | |
| | | G.3 AHORRO EMPRENDER (N) | | |
| H | ADMINISTRACION (I) | H.1 ADQUISICIONES (I) | | |
| | | H2. CAJA CHICA (I) | | |
| I | FINANZAS (M) | I.1 PRESUPUESTO (M) | | |
| | | I.2 CONTABILIDAD (M) | I.2.1 REGISTRO CONTABLE (I) | |
| | | | I.2.2 ESTADOS FINANCIEROS (M) | |
| | | I.3 CAJA (I) | I.3.1 MANEJO DE CAJA (I) | |
| | | | I.3.2 MANEJO DE PAGOS (M) | |
| J | SISTEMAS (M) | J.1 SOPORTE TECNICO (I) | | |
| | | J.2 SOPORTE CONTABLE (N) | | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Los procesos que fueron analizados se categorizan en tres niveles que son:

Procesos que siguen idénticos **(I)**

Procesos mejorados **(M)**, y

Procesos nuevos o implementados **(N)**

Muchas de las operaciones permanecen idénticas en cuanto a su procedimiento ya que estas no afectan significativamente al proceso de la planificación, si estuviéramos haciendo una reingeniería de procesos entonces se podría manifestar que todos los procesos deben ser revisados, es una planificación estratégica y eso significa planificar el presente y el futuro más que involucrarse en acomodar las cosas que ya estaban establecidas y que de una u otra forma la cooperativa ya ha venido haciendo.

Dentro de esos procesos; los que permanecen idénticos significa que se concatenan con los procesos que se mejoran y se implementan todo en pro de mejorar las condiciones de la cooperativa y no entorpecer los procesos que ya estaban realizados, en la práctica las cosas pueden funcionar de manera diferente a lo planificado en la teoría, lo que se planifica pueden cambiar parcialmente o totalmente.

Los gastos que se incurre en realizar dichas mejoras pueden variar, pero a manera de presuponer se ha establecido presupuestos de cada proceso a

implementar, en cambio a los ingresos que estos generan es subjetivo cuantificar, a menos que se aplique y se vean resultados en el tiempo a corto mediano y largo plazo.

Sólo de esta manera se podrá determinar los resultados cualitativos y cuantitativos y si existiese una manera de cuantificar dichos ingresos, será de manera proyectada, pero generalmente dicha proyección sigue siendo subjetiva, en la que se presupone beneficios, “una cosa es quien diseña la planificación y otra muy diferente quienes aplican la planificación”. (Harvard Review).

Tabla No. 21. Procesos y Responsables

| COD | PROCESO | RESPONSABLE |
|------------|---------------------------------------|---------------------------|
| A | CONVENIOS Y ALIANZAS | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN |
| B | CONTROL Y SEGUIMIENTO | CONSEJO DE VIGILANCIA |
| C | PLANEACIÓN INSTITUCIONAL | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN |
| D | CAPTACIONES | |
| | D.1 GESTIÓN DE SOCIOS | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| | D.1.1 APERTURA DE CUENTAS | SECRETARIA |
| | D.1.2 CIERRE DE CUENTAS | SECRETARIA |
| | D.2 GESTIÓN DE AHORROS | CAJERA |
| | D.2.1 DEPÓSITOS DE AHORROS | CAJERA |
| | D.2.2 DEPÓSITOS DE AHORROS ESPECIALES | CAJERA |
| | D.2.3 RETIROS DE AHORRO | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| E | CREDITOS | |
| | E.1 PRECALIFICACIÓN | OFICIAL DE CRÉDITO |
| | E.2 EVALUACIÓN | COMITÉ DE CRÉDITO |
| | E.3 LIQUIDACIÓN | GERENTE |
| F | COBRANZAS | |
| | F.1 COBRO | CAJERA |
| | F.2 CONTROL | CAJERA |
| G | SERVICIOS ADICIONALES | |
| | G.1 SERVICIOS DE SALUD | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| | G.2 AHORRO MICRO | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| | G.3 AHORRO EMPRENDER | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| H | ADMINISTRACION | |
| | H.1 ADQUISICIONES | GERENTE |
| | H2. CAJA CHICA | OFICIAL DE CREDITO |
| I | FINANZAS | |
| | I.1 PRESUPUESTO | TESORERO |
| | I.2 CONTABILIDAD | CONTADOR |
| | I.2.1 REGISTRO CONTABLE | CONTADOR |
| | I.2.2 ESTADOS FINANCIEROS | CONTADOR / GERENTE |
| | I.3 CAJA | CONTADOR |
| | I.3.1 MANEJO DE CAJA GENERAL | CONTADOR |
| | I.3.2 MANEJO DE CAJA DE PAGOS | ASISTENTE ADMINISTRATIVO |
| J | SISTEMAS | |
| | J.1 SOPORTE TECNICO | ASISTENTE DE SISTEMAS |
| | J.2 SOPORTE CONTABLE | ASISTENTE DE SISTEMAS |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

3.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS NUEVOS

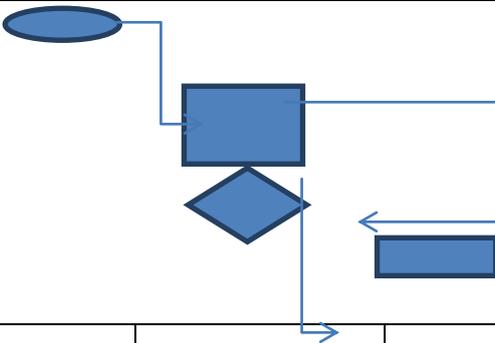
Gráfico No. 9. Simbología de procesos

| SÍMBOLO | |
|---|----------------|
|  | INICIO - FIN |
|  | TAREAS |
|  | DECISIÓN |
|  | LÍNEA DE FLUJO |
|  | CONECTOR |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 22. Flujo convenios y alianzas

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|-----------------------------|--|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| SOLICITUD DE CONVENIO |  | | | 15 | 20 | 1,00 |
| REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS | | | | 19 | 30 | 2,00 |
| ACUERDOS FIRMADOS | | | | 30 | 49 | 200,00 |
| PUESTA EN MARCHA | | | | 45 | 60 | 300,00 |
| TOTAL | | | | 109 | 159 | 503,00 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 23. Flujo planeación institucional

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD | |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|---------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | | |
| PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL | | | | | | 1000,00 | |
| PLANEACIÓN | | | | | | | |
| PLANES OPERATIVOS | | | | | | | 1000,00 |
| PLANES DE ACCIÓN | | | | | | | 1000,00 |
| PUESTA EN MARCHA | | | | | | | 500,00 |
| | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | 3500,00 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 24. Flujo cierre de cuentas

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|-------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| SOLCITUD DEL CLIENTE | | | 20 | 10 | 0,50 | |
| ENTREGA DE LIBRETA | | | 5 | 5 | 0,00 | |
| CALCULO DE HABERES | | | 5 | | 0,50 | |
| CANCELACION DE LIBRETA | | | 5 | | 0,00 | |
| ENTREGA DE SALDOS | | | 5 | 10 | 0,00 | |
| REGISTRO DE OPERACIÓN INTERNA | | | | 1 | | |
| CIERRE DE REGISTRO | | | | 2 | 5 | 0,00 |
| TOTAL | | | | 43 | 30 | 1,00 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 25. Flujo depósitos de ahorros especiales

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MINIMOS | | | | 5 | 10 | 0,50 |
| DEPÓSITO EN CAJA | | | | 5 | 5 | 3,00 |
| ENTREGA DE LIBRETA | | | | 10 | 3 | 0,50 |
| REGISTRO INTERNO | | | | 5 | | 0,00 |
| CIERRE DE REGISTRO | | | | 2 | 5 | 0,00 |
| TOTAL | | | | | | 27 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 26. Flujo servicios de salud

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|---------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| ENTREGA DE TARJETA DE SERVICIOS | | | | 5 | 10 | 1,50 |
| USO DEL SERVICIO | | | | 60 | 5 | 1,00 |
| REGISTRO MEDICO | | | | 10 | 3 | 0,00 |
| REGISTRO INTERNO | | | | 5 | | 0,00 |
| CONFIRMACION CONVENIO | | | | 5 | 5 | 0,00 |
| DEBITO DE CUENTA | | | | 5 | | 0,00 |
| TOTAL | | | | | | 90 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 27. Flujo ahorro microempresa

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| CUMPLIMINETO DE REQUISITOS MINIMOS | | | | 10 | 10 | 1,50 |
| DEPOSITO EN CAJA | | | | 5 | 5 | 3,00 |
| ENTREGA DE LIBRETA | | | | 10 | 3 | 0,50 |
| REGISTRO INTERNO | | | | 5 | | 0,00 |
| CIERRE DE REGISTRO | | | | 2 | 5 | 0,00 |
| TOTAL | | | | | | 32 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

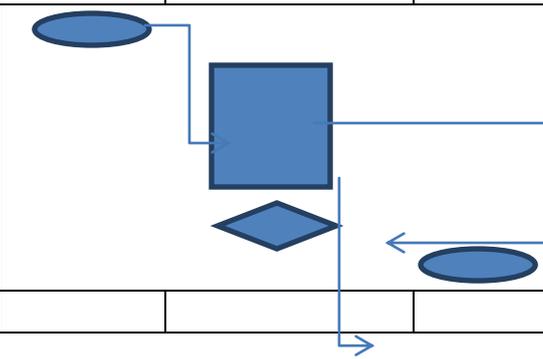
Tabla No. 28. Flujo ahorro emprendedor

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| CUMPLIMINETO DE REQUISITOS MINIMOS | | | | 10 | 10 | 2,50 |
| DEPOSITO EN CAJA | | | | 5 | 5 | 3,00 |
| ENTREGA DE LIBRETA | | | | 10 | 3 | 0,50 |
| REGISTRO INTERNO | | | | 5 | | 0,00 |
| CIERRE DE REGISTRO | | | | 2 | 5 | 0,00 |
| TOTAL | | | | | | 32 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 29. Flujo soporte contable

| TAREAS | FLUJOGRAMA | | | TIEMPO (minutos) | | COSTOS USD |
|--------------------------------|--|----------------|-----------|------------------|--------|------------|
| | UNIDADES IMPLICADAS | | | REAL | DEMORA | |
| | GERENCIAL | ADMINISTRATIVA | OPERATIVA | | | |
| REVISION DIARIA |  | | | 10 | 10 | 0,00 |
| NOVEDADES TECNICAS | | | | 10 | 5 | 0,00 |
| REPARACIONES Y ACTUALIZACIONES | | | | 20 | 10 | 0,00 |
| CIERRE INTERNO | | | | 5 | | 0,00 |
| REGISTRO | | | | 2 | 5 | 1,00 |
| TOTAL | | | | 47 | 30 | 1,00 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

En los procesos nuevos el ahorro de tiempo debido a la realización de las actividades programadas en cada una de las operaciones realizadas da un total de 152 minutos, y en costos USD. 20,50 en el momento que se realice o repita cada una de las actividades señaladas anteriormente como nuevas.

Tabla No. 30. Resumen de procesos

| | Costo | Número de veces realizado el proceso | Costo total |
|-------------------------------|-------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Convenios y alianzas | 503 | a | 503*a |
| Planeación institucional | 3500 | b | 3500*b |
| Cierre de cuentas | 1 | c | 1*c |
| Depósitos de ahorro | 4 | d | 4*d |
| Servicios de salud | 2,5 | e | 2,50*e |
| Ahorro microempresa | 5 | f | 5*f |
| Ahorro emprendedor | 6 | g | 6*g |
| Soporte contable | 1 | h | 1*h |
| | | | |
| Beneficio para la cooperativa | | | ∑ costos unitarios de cada proceso |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

3.4 PROPUESTA ESTRATÉGICA

El objetivo de aplicar una propuesta es la de tener una ventaja competitiva sobre la competencia, y lograr posicionarse de una forma determinada en el sector.

En muchas ocasiones las estrategias apuntan a logros muy grandes en la medidas que nacen de una aspiración que la organización no crea conciencia sino cuando se cuantifican recursos y gestiona tiempos para la organización de equipos, es ahí cuando se debe retroalimentar el proceso antes de la implantación.

LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Tabla No. 31. Estrategia de liderazgo en costos

| ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS | |
|--|---|
| ESTRATEGIA | CONCEPTUALIZACIÓN |
| COOPERACIÓN | |
| Proveedores fieles | Negociación con proveedores de servicios o proveedores de las alianzas que comprendan el crecimiento común, y las reglas del ganar – ganar. |
| | Reactivación de nuevos proveedores de servicios que se encuentran estancados o con pocos clientes: consultorios jurídicos, médicos, profesionales independientes, oficios. |
| Tarjeta de servicios técnicos | Servicios a domicilio por mínimos costos para la casa, y oficina. |
| COMISIONES POR SERVICIOS EN ALIANZA | |
| Debido directo por servicio prestado de terceros | Se genera un ingreso por la prestación de servicios que son necesarios para los clientes y que un tercero puede dotarlo. |
| Alianzas con empresas de promoción y publicidad con cruce de servicios | Se promueve en la cooperativa a otras instituciones, se hace canje de deudas con promoción con espacios de las empresas promotoras en papelería publicitaria de la cooperativa. |
| Reducción de costos internos | Recursos en cuanto al uso de los recursos de la cooperativa, generar más medios electrónicos que insumos físicos. |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Tabla No. 32. Estrategia de diferenciación

| ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN | |
|---|---|
| ESTRATEGIA | CONCEPTUALIZACIÓN |
| SERVICIO | |
| Ser el primero | Meterse en la mente con una idea, producto o beneficio nuevos es una ventaja enorme. |
| | Es mucho más fácil entrar en la mente primero que intentar convencer a alguien que se tiene un producto mejor que el que llego primero. |
| Ser especialista es una idea diferenciadora | La gente se impresiona con aquellos que se concentran en una actividad o producto. |
| PRECIO | |
| Valor para el cliente | Crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. |
| Reducción del costo del cliente | Las acciones que aminoran el costo de las actividades del cliente y que representan una parte considerable del costo total son las mejores oportunidades. |
| RELACIONES PÚBLICAS | |
| La preferencia es una idea diferenciadora | Lo más común es que la gente compre lo que piensa que debería tener. |
| Mantener la diferencia | esa diferencia puede estar en peligro al entrar en juego nuevos egos y empezar a nublarse la memoria empresarial |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

ENFOQUE

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Tabla No. 33. Estrategia de enfoque

| ESTRATEGIA DE ENFOQUE | |
|---|--|
| ESTRATEGIA | CONCEPTUALIZACIÓN |
| SOCIODEMOGRÁFICO | |
| Enfocarse en micro emprendedores | Negocios establecidos con previo análisis de crecimiento o sostenimiento |
| Enfocarse en profesionales | Para compra o adquisición de equipo médico, herramientas, equipo topográfico, equipos necesarios para aplicar la profesión de manera independiente |
| Cuenta ahorro futuro | Ahorrar para fines específicos como estudio, computadora, universidad |
| PSICOLÓGICAS | |
| Crédito | Crear cuenta de ahorros para crédito microempresario. |
| | Crédito para emprendimiento una vez se acumule un monto determinado |
| Crédito necesidades de vehículo | Garantía el vehículo y la cuota mensual |
| COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR | |
| Consumo en salud | Los ahorristas se les brinda un servicio médico con alianzas estratégicas |
| Protección y seguridad en caso de desempleo | La cooperativa puede coadyuvar con crédito desempleo por un tiempo analizado y con garantías |
| Tarjetahabientes en servicios conexos | Tarjeta de servicios como compras básicas, salud, efectivo |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

3.5 VENTAJA COMPETITIVA

La competencia en un sistema global, se encuentra paralela de cada negocio, empresa u organización que se crea, y que existe en el mercado; las cooperativas de ahorro y crédito no escapan de tal aseveración, la posición en la que se encuentra, y la manera como lo logra, es el compendio de un sinnúmero de estrategias competitivas, que permiten mantenerse alerta ante la creación de servicios y productos similares por otras organizaciones del ramo.

“En el Ecuador el sistema cooperativo, ofrece semejantes características al cliente, en cuanto a servicios y productos, crédito, manejo de cuenta de ahorros, inversiones a plazo, tarjetas de diferente tipo; entre otras, que al ser creadas por una organización; inmediatamente las otras recurren al mismo tipo de gestión; es decir es un mercado donde la creatividad no se puede proteger, por un sistema legal en desfavor. No obstante la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro y Progreso, trata de implementar sistemas de planificación direccionados a la creación de estrategias más competitivas, y que al ser evaluadas nos permita, retroalimentar el proceso para efectivizar la toma de decisiones”¹⁵.

Diagnosticar cuan efectivos somos con las estrategias de competencia que poseemos para ganar en las diferentes batallas; quiere decir haber encontrado herramientas y medios diferentes y capaces de crear distinción de los otros, por lo menos en algún tiempo prudente de competencia; el

¹⁵ Cooperativa de ahorro y crédito Futuro y Progreso

primero que logra generar estrategias eficaces, capta más rápido los beneficios del mercado.

En una técnica y estrategia competitiva se involucran:

- Recurso humano
- Recursos físicos y materiales
- Recursos económicos
- Logística
- Organización

Todo ello sincronizado, permite generar una estrategia competitiva en cualquier nivel, a fin de captar el recurso, para mejorar el nivel de la organización.

La técnica de competitividad que se utilice, direccionada por el departamento de servicios de una cooperativa de Ahorro y Crédito; debe precisar indicadores inequívocos de competitividad como los detallados a continuación:

- El número de sucursales en las que se plantean los mismos servicios corporativos
- Los puntos de servicio inmediato que posea la cooperativa.
- La medida en la crean imagen y posición en el mercado en que se desenvuelve

- El tiempo que demora en lanzar una campaña y el tiempo de efectividad de la misma, analizado en el tiempo de efectos de clientes nuevos, número de créditos extendido, cantidad de clientes que se enteraron del programa, entre otros aspectos.
- Qué porcentaje se está participando del mercado, segmento por segmento.

Si estos factores que nos permiten posición en el mercado competitivo, se analizan permanentemente no cabe duda, que la cooperativa posee una planificación buena, pero para su mejor desempeño puede recurrir a la automatización de estos procesos, es decir generar un medio o programa que permita poseer estos datos en el tiempo, y que pueda comparar la información con el crecimiento. Esto a su vez permite crear una cultura de revisión y competitividad a la vez permite tener un historial de estrategias y planes contundentes.

Para analizar cuan competitiva es tal o cual estrategia podemos fijar parámetros como la estacionalidad de la estrategia, y su efecto en la aplicación.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA FINANCIERA

EL objetivo de analizar financieramente a la cooperativa es de evaluar el impacto que tendrá monetariamente la planificación propuesta en el flujo de caja y en los balances generales. Como se puede observar a continuación, la COOP Futuro y Progreso de Galápagos cuenta con una situación financiera estable, pero debido a la reingeniería, va a tener cambios económicos que serán medidos en el presente capítulo.

4.1. Composición Del Activo

Analizaremos para ello las cuentas del balance de COAC FUPROGAL Financiera para el periodo 2009-2011.

A continuación se puede observar la distribución para cada año; como muestra la siguiente tabla:

Tabla No. 34. Composición de Activo

| Columna1 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Fondos disponibles | 4,95% | 4,06% | 6,27% |
| Inversiones | 5,63% | 9,21% | 11,97% |
| Cartera de crédito | 83,48% | 82,23% | 78,20% |
| Cuentas por cobrar | 1,09% | 0,83% | 0,93% |
| Bienes adjudicados | 0,10% | 0,00% | 0,00% |
| Activo fijo | 3,81% | 2,86% | 2,08% |
| Otros activos | 0,95% | 0,81% | 0,55% |
| Evolución total de activos | | 26,71% | 30,06% |
| Total de activos | 8.955.032,13 | 11.346.912,13 | 14.758.268,34 |
| | 2.391.880,00 | 3.411.356,21 | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

A Diciembre de 2011, la COOP Futuro y Progreso de Galápagos registró un crecimiento significativo de sus activos totales, superior en 30% (USD. 3'411.356,21) respecto a similar periodo del ejercicio anterior, presentando así un comportamiento similar al promedio del sistema de Sociedad Financieras (31%). A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones.

Al término del año 2011, el saldo total de colocaciones ascendió a USD. 13.916,394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2010.

Hubo una reducción de la participación de cartera de crédito, esto se da debido a que se trata de disminuir las brechas de liquidez a corto plazo, por lo que se pasaron fondos a inversiones a corto plazo y se trató de tener el máximo dinero disponible en caja y bancos.

En el 2011 la concentración se da en cartera de crédito con un 78%, la cartera de crédito aumento nominalmente en un 24% con respecto al 2010 y las inversiones en un 69%.

La gestión de las fuentes de fondeo de sus operaciones, y la adecuada administración de su liquidez, constituyen aspectos críticos en la determinación de la sostenibilidad operativa de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, así como en su capacidad de sobrevivencia a crisis sistémicas.

Las captaciones de la entidad registraron un incremento anual de 30.8% en términos nominales, equivalente a un aumento real de 27.2%. Con una razón pasivos / activos de 85.6%, valor ligeramente superior al del sistema, evidenciando que el crecimiento registrado en pasivos al 2011 (USD. 3.072,057) se apoyó de manera importante en una mayor captación de depósitos a plazos y cuentas por pagar.

Al 31 de Diciembre del 2011, la COAC FUPROGAL registró un crecimiento significativo de su cartera bruta de colocaciones, respecto a

similar periodo del ejercicio anterior, superior en USD. 2,210,672 (+24%), presentando así un comportamiento dinámico respecto al registrado por el promedio del sistema de Sociedades Financieras controladas por la SBS, lo que le permitió mantener participación porcentual dentro del conjunto de Sociedades Financieras. El resto de cuentas han seguido una evolución normal, y no afectan considerablemente al valor del activo.

Tabla No. 35. Composición del Pasivo

| Columna1 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Obligaciones con el público | 96,69% | 95,48% | 94,46% |
| Operaciones interbancarias | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Obligaciones inmediatas | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Aceptaciones en circulación | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Cuentas por pagar | 3,28% | 3,59% | 4,72% |
| Obligaciones financieras | 0,00% | 0,00% | 0,14% |
| Valores en circulación | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Oblig. Conv. Acciones | 0,02% | 0,00% | 0,00% |
| Otros pasivos | 0,01% | 0,92% | 0,68% |
| Evolución pasivos | | 28,01% | 32,11% |
| Total de pasivos | 7.473.090,39 | 9.566.117,71 | 12.638.175,03 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

En la composición del pasivo se puede observar un decrecimiento en la participación de la cuenta obligaciones con el público, esto se debe principalmente al aumento que tuvo cuentas por pagar, rubro que es constituido principalmente por las sub - cuentas de obligaciones patronales, retenciones, contribuciones e impuestos, proveedores y pagos varios mientras se mantuvo la participación mayoritaria aunque decreciente (a 94%) de los Depósitos a Plazo.

Obligaciones con el público creció nominalmente en un 31% del año 2011 al año 2010, mientras que cuentas por pagar creció en un 73%, causado principalmente por el aumento de las operaciones de la Cooperativa.

Al 2011 la obligación financiera que mantiene, es debido a un préstamo a la CFN para otorgar un crédito hipotecario a un cliente de la Financiera, lo único que gana la COAC FUPROGAL es la diferencias de tasas entre las cobradas al cliente y la pagada a la CFN.

Tabla No. 36. Margen Financiero

| Margen Financiero | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos Financieros | | | |
| Intereses y descuentos ganados | 252.453,62 | 1.312.772,34 | 1.632.808,28 |
| Comisiones ganadas | 7.387,87 | 66.767,05 | 97.647,58 |
| Ingresos por servicios | 0,00 | 137.823,25 | 151.963,88 |
| Total Ingresos Financieros | 259.841,49 | 1.517.362,64 | 1.882.419,74 |
| | | | |
| Egresos Financieros | | | |
| Intereses causados | 92.582,22 | 572.353,76 | 733.427,52 |
| Comisiones causadas | 1.100,48 | 2.239,49 | 3.654,96 |
| Pérdidas financieras | 814,91 | 0,00 | 0,00 |
| Total Egresos Financieros | 94.497,61 | 574.593,25 | 737.082,48 |
| | | | |
| Margen bruto financiero | 165.343,88 | 942.769,39 | 1.145.337,26 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 37. Margen Operativo

| Margen operativo | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <u>Ingresos operacionales</u> | | | |
| Otros ingresos operacionales | 10.192,41 | 139.224,00 | 159.723,05 |
| Total ingresos operacionales | 10.192,41 | 139.224,00 | 159.723,05 |
| <u>Egresos operacionales</u> | | | |
| Pérdidas financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de operación | 87.408,30 | 582.713,60 | 674.737,13 |
| Otras pérdidas operacionales | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total egresos operacionales | 87.408,30 | 582.713,60 | 674.737,13 |
| Utilidad operativa | -77.215,89 | -443.489,60 | -515.014,08 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

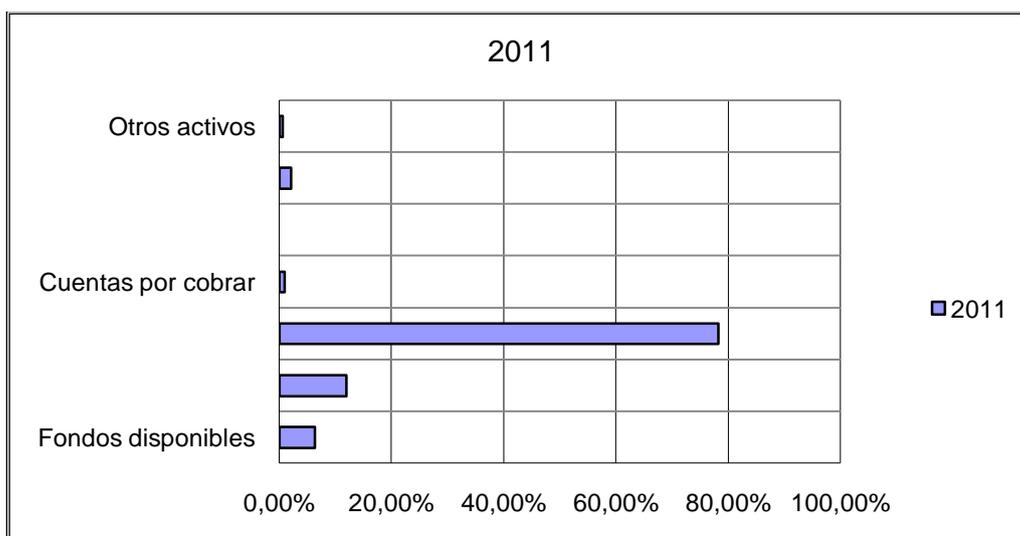
El crecimiento continuo y sostenido de la entidad registrado en los últimos periodos, se ha traducido en un incremento de sus ingresos financieros, los cuales aumentaron en 24% respecto a similar periodo del ejercicio 2010.

De igual manera el incremento en los gastos financieros guardó relación con el nivel de pasivos de entidad (32% más respecto a Diciembre del 2010). Estos gastos corresponden al costo financiero en que incurre la COAC FUPROGAL producto de los costos de sus fuentes de financiamiento: USD. 630.528 (86% del total de gastos financieros), que corresponden a intereses por obligaciones con el público, producto de los depósitos a plazos; USD.102.899 (14%) corresponden a otros intereses.

Las operaciones de la COAC FUPROGAL generaron un margen operacional de USD. 501.490 lo que representó un incremento de 16%, respecto a diciembre 2010. Con ello se pudo hacer frente al incremento en los gastos operacionales, provisiones y depreciación de la entidad.

Adicionalmente a que las operaciones de la entidad de los últimos años han redundado en disminución en su capacidad para generar excedentes, la incertidumbre sobre aspectos regulatorios de los ingresos financieros provocan un entorno adverso en el año 2012, por lo que la entidad requiere fortalecer su capacidad de análisis y construcción de escenarios que le permitan administrar de forma eficiente los potenciales cambios en el origen de sus ingresos.

Gráfico No. 10. Estructura y Calidad de Activos



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

A pesar de que las principales fuentes de fondeo presentaron un ritmo mayor de crecimiento, los recursos fueron suficientes para cubrir el incremento de colocaciones, quedando inclusive, un excedente dado por el crecimiento de los fondos disponibles e inversiones.

Al término del año 2011, el saldo total de colocaciones ascendió a USD. 13'916.394 lo que representó un incremento de 32% respecto a diciembre del 2010.

A pesar de mostrar un mayor saldo en el parcial, la participación del mayor rubro de los Activos -Cartera de Créditos- se redujo ligeramente gracias al mayor crecimiento de las reservas de liquidez de la entidad, con los Fondos Disponibles e Inversiones presentando una participación conjunta que subió a 18%.

En el primer caso, 51% en depósitos para encaje en el Banco Central y 42% se hallaban en instituciones financieras locales; mientras de las inversiones, se encontraban en instrumentos para negociar de entidades privadas.

Los demás rubros presentaron pesos relativos menores, por lo que el análisis de los activos se concentra en la cartera de créditos.

Tabla No. 38. Cartera de Crédito por Vencer

| | Total 2011 |
|--------------------------------------|----------------------|
| CARTERA DE CREDITO POR VENCER | 11.213.339,30 |
| CONSUMO | 73,58% |
| MICROEMPRESA | 9,00% |
| COMERCIAL | 16,65% |
| VIVIENDA | 0,77 % |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Un punto de análisis son los activos y el riesgo implícito en su estructura. Para el efecto se ha analizado el nivel de concentración de las colocaciones por monto y por actividad económica, la morosidad de la cartera de crédito y la eficiencia de los activos no rentables.

En primer lugar se puede decir que a diciembre del 2011 los activos estaban distribuidos en un 78% de cartera de crédito y el 12% en inversiones y la diferencia en activos fijos, cuentas por cobrar y fondos disponibles.

A diciembre del 2011 la cartera de créditos por vencer de la sociedad corresponden en 73.58% a créditos de consumo, otorgados para financiar la compra de vehículos nuevos y usados, y 16.65% de créditos comerciales, 9.00% que corresponde a los créditos de microempresa.

No existe concentración en algún sector económico, dado que son créditos de consumo. De ahí que el riesgo de no pago no viene dado por algún tipo de riesgo sectorial, sino por el riesgo del entorno económico nacional.

El riesgo de incumplimiento de los deudores viene dado entonces por el esquema que posea Global para el otorgamiento de créditos, su estrategia es atomizar el riesgo en una cartera amplia de clientes con montos reducidos.

Tabla No. 39. Índice de Morosidad

| Columna1 | Columna2 | Columna3 | Columna4 |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| INDICES DE MOROSIDAD | 2009 | 2010 | 2011 |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 3,10% | 1,92% | 3,04% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA EN EL SISTEMA | 6,79% | 6,50% | 7,44% |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

La evolución de la morosidad de la cartera presenta parámetros normales, en el 2011 hubo un incremento de la morosidad debido a que el departamento de cobranzas estuvo sin jefe en el último trimestre y aun así se encuentra por debajo de los parámetros del grupo. Cabe mencionar que los esfuerzos de los administradores están diseccionados principalmente a mantener una cartera de créditos sana lo que está reflejado en estos índices.

Tabla No. 40. Índices de Rentabilidad

| Columna1 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Utilidad del ejercicio | 77.178,08 | 297.244,81 | 337.114,13 |
| Capital | 1.178.136,26 | 1.416.436,26 | 1.685.936,26 |
| ROE | 0,07 | 0,21 | 0,20 |
| Total de Activos | 8.955.032,13 | 11.346.912,13 | 14.758.268,34 |
| ROA | 0,86% | 2,62% | 2,28% |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Para el cálculo de la rentabilidad de la COAC FUPROGAL se ha utilizado las razones ROA y ROE también el resultado contable del ejercicio sobre los activos totales promedio y el capital, así también la depuración de este resultado sobre activos totales depurados.

Tabla No. 41. ROA

| ROA | Global | Sistema |
|------|--------|---------|
| 2009 | 0,86% | 3,37% |
| 2010 | 2,62% | 4,07% |
| 2011 | 2,28% | 3,73% |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 42. ROE

| ROE | Global | Sistema |
|------|--------|---------|
| 2009 | 6,55% | 25,56% |
| 2010 | 20,99% | 29,58% |
| 2011 | 20,00% | 32,01% |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

La importancia de determinar la capacidad intrínseca que tiene una entidad para generar excedentes operacionales de manera recurrente, estriba en que son estos recursos los que permiten financiar las políticas de saneamiento y cobertura de activos financieros, fortalecer su base patrimonial, y retribuir el costo de oportunidad del capital de sus accionistas.

Partiendo de los índices de rentabilidad final, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro y Progreso de Galápagos mostró el año 2011, un ligero retroceso en la evolución positiva evidenciada previamente, debido al efecto ocasionado por la constitución de mayores provisiones que la entidad ha efectuado por prudencia financiera. Tanto el ROA como el ROE reflejaron la tendencia comentada previamente, mostrando ambos casos valores menores a los del sistema.

Se puede observar que la Financiera presenta índices por debajo del promedio, esto se debe principalmente a las pérdidas operativas. A partir del 2009 hubo un repunte debido a que con el mismo nivel de costo fijo y

personal aumentaron las operaciones en lo relacionado a colocaciones, por lo que los índices de rentabilidad se ven con un aumento significativo.

A continuación se desarrollarán la estructuración de gastos, se proyectará balances y flujos de caja, finalmente se hará un análisis de sensibilidad mediante el Excel con el objetivo de medir el impacto que tendría en los flujos las principales variables que lo componen.

4.2. ESTRUCTURACIÓN DE GASTOS

Con la aplicación de la planificación se incurrirá en una reestructuración del personal y por ende sus costos al presupuesto anual, pudiendo aumentar o reducirse según el caso, debido a que el volumen de operaciones aumentará y el requerimiento de personal se hace necesario en puestos que fueron analizados previamente, de acuerdo a la estructura de sueldos de la Cooperativa. Lo que se evidencia en el cuadro del personal a incorporarse.

Personal

A continuación se muestra el cuadro en el que se observa los nuevos puestos creados por la reingeniería y los costos que se incurren mensuales por los mismos.

Tabla No. 43. Personal a incorporarse por el proceso de Planificación Estratégica

| Puesto | Sueldo | Comisiones |
|---------------------------|---------------|--|
| Oficial de Seguros | 316,00 | - |
| Asistente Legal | 292,00 | - |
| personal de Tele mercadeo | | \$20,semanal + \$10 por solicitud aprobada |
| Trader Tele mercadeo | 292,00 | 0.25% de base x plazo |
| Total | 900,00 | - |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

ACTIVOS FIJOS

Con el aumento de personal se necesita la compra de activos fijos los cuales se detallarán a continuación:

Tabla No. 44. Activos a adquirirse por Planificación Estratégica

| Activo | Precio | Cantidad | Subtotal |
|-----------------------|--------|----------|--------------|
| Computadoras | 600 | 3 | 1.800 |
| Escritorios y sillas: | 300 | 3 | 900 |
| Total | | | 2.700 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

4.3. PROYECCIONES DE CARTERA DE CRÉDITOS Y CAPTACIONES

Uno de los puntos importantes en las instituciones financieras son las proyecciones de crecimiento en captaciones que tengan, para poder colocar en cartera de créditos y con eso obtener los ingresos financieros.

También está incluida la colocación que se haría anual en créditos vehiculares y la recuperación de capital que se tendría anual por la concesión de los mismos.

A continuación se visualizarán las colocaciones y captaciones proyectadas para la Cooperativa.

Tabla No. 45. Colocaciones Proyectadas

| Año | Cartera Total Presupuestado | Tasa Promedio | Intereses | Colocación Total | Recuperación Total |
|------------|------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|
| 2012 | 12.298.482 | 13,18% | 1.643.694 | 6.750.000 | 5.698.176 |
| 2013 | 15.600.809 | 12,57% | 1.988.286 | 10.200.000 | 7.488.200 |
| 2014 | 18.598.486 | 12,42% | 2.343.049 | 12.000.000 | 8.741.000 |
| 2015 | 22.309.346 | 12,35% | 2.795.096 | 14.700.000 | 10.617.640 |
| 2016 | 26.020.206 | 11,97% | 3.114.619 | 17.325.000 | 12.139.052 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 46. Captaciones Proyectadas

| Año | Depósito Plazo Presupuestado | Tasa Promedio | Intereses |
|------------|-------------------------------------|----------------------|------------------|
| 2012 | 11.771.405 | 6,20% | 739.964 |
| 2013 | 15.080.556 | 6,34% | 969.330 |
| 2014 | 18.141.372 | 6,46% | 1.188.118 |
| 2015 | 21.851.767 | 6,58% | 1.457.764 |
| 2016 | 25.036.751 | 6,71% | 1.679.966 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración del flujo de caja se ha ajustado los cambios realizados por los entes reguladores como lo es la eliminación de comisiones y servicios financieros. Cabe mencionar que el impacto que tuvo en la financiera estas medidas fue la reducción de la utilidad proyectada de USD 122.000 aproximadamente. Estas nuevas medidas ocasionan obligatoriamente mejorar la calidad de servicio, debido a que el principal punto de diferenciación de las instituciones financieras será el servicio al cliente.

En el flujo de caja se incluye los valores realizados por la implementación de la reingeniería como lo los equipos de oficina y sueldos del nuevo personal.

Para realizar las proyecciones se seguirá los siguientes porcentajes de crecimiento, los cuales están alineados a la planeación estratégica de la Financiera.

Tasa de crecimiento de captaciones: 3%

Tasa de crecimiento de cartera: 3%

Debido a la alta competencia que existe en el sector financiero, el detalle de las cuentas en los flujos de caja es de carácter confidencial por lo que no pueden ser detallados en este proyecto. Los valores proyectados incluyen la inversión inicial de la reingeniería y los gastos administrativos generados por la misma.

PROYECCIÓN DE BALANCES GENERALES

Se realizó dos balances generales, el primero no está puesto los efectos de la planificación estratégica, mientras que el segundo se visualiza los cambios que ocurren con la aplicación de la planificación. Los datos se muestran a continuación. Se realizó con un horizonte de planeación de 5 años.

Tabla No. 47. Balance General Proyectado sin aplicar la Planificación Estratégica

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| SIN APLICAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | | |
| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO Y PORGRESO GALAPAGOS | | | | | | |
| | | DIC. 2012 | DIC. 2013 | DIC. 2014 | DIC. 2015 | DIC. 2016 |
| ACTIVO | | | | | | |
| 11 | Fondos Disponibles | 527.919 | 662.775 | 789.839 | 946.663 | 1.137.332 |
| | Dep. Banco Central | 504.400 | 633.967 | 760.760 | 920.520 | 1.113.829 |
| | Bancos y Efectos C. | 23.519 | 28.808 | 29.078 | 26.142 | 23.503 |
| 12 | Interbancarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | Inversiones | 1.430.750 | 2.124.300 | 2.449.250 | 2.832.400 | 3.275.488 |
| 14 | Cartera | 12.907.619 | 16.378.359 | 19.539.589 | 23.499.478 | 26.815.463 |
| | Por vencer | 12.584.929 | 15.968.900 | 19.051.099 | 22.911.991 | 26.145.076 |
| | Vencida | 322.690 | 409.459 | 488.490 | 587.487 | 670.387 |
| | | | | | | |
| 16 | Cuenta por Cobrar | 143.013 | 105.437 | 110.611 | 116.039 | 121.733 |
| 17 | Dación en Pago | 5.068 | 5.616 | 5.753 | 5.892 | 6.034 |
| 18 | Activo Fijo | 328.983 | 424.746 | 454.775 | 469.381 | 484.456 |
| 19 | Otros Activos | 82.483 | 107.732 | 113.019 | 118.564 | 124.382 |
| TOTAL ACTIVO | | 15.425.836 | 19.808.966 | 23.462.834 | 27.988.416 | 31.964.889 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | |
| 21 | Obligaciones con Púb. | 12.610.000 | 15.849.175 | 19.019.010 | 23.013.002 | 27.845.733 |
| 22 | Op. Interbancarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | Ob. Inmediatas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | Cuentas por Pagar | 463.275 | 859.973 | 814.815 | 726.559 | 647.863 |
| 26 | Cuentas por Pagar | 14.088 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | Ob.conv.en acciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | Otros Pasivos | 87.358 | 52.570 | 68.481 | 94.050 | 129.167 |
| TOTAL PASIVO | | 13.174.721 | 16.761.719 | 19.902.306 | 23.833.612 | 28.622.763 |
| 3 | Patrimonio | | | | | |
| | Capital pagado | 1.850.659 | 2.463.945 | 2.874.394 | 2.807.311 | 3.947.203 |
| | Reservas | 93.716 | 162.027 | 204.154 | 252.352 | 307.571 |
| | acumuladas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Utilidad del Ejercicio. | 306.740 | 421.275 | 481.980 | 556.072 | 639.483 |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | | 2.251.115 | 3.047.247 | 3.560.528 | 4.154.804 | 4.894.257 |
| PATRIMONIO | | 15.425.836 | 19.808.966 | 23.462.834 | 27.988.416 | 31.964.889 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 48. Balance General Proyectado aplicando la Planificación Estratégica

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| APLICANDO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | | |
| COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO Y PROGRESO GALAPAGOS | | | | | | |
| | | DIC. 2012 | DIC. 2013 | DIC. 2014 | DIC. 2015 | DIC. 2016 |
| ACTIVO | | | | | | |
| 11 | Fondos Disponibles | 544.247 | 683.274 | 814.267 | 975.941 | 1.172.508 |
| | Dep. Banco Central | 520.000 | 653.574 | 784.289 | 948.990 | 1.148.278 |
| | Bancos y Efectos C. | 24.247 | 29.699 | 29.977 | 26.951 | 24.230 |
| 12 | Interbancarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | Inversiones | 1.475.000 | 2.190.000 | 2.525.000 | 2.920.000 | 3.376.792 |
| 14 | Cartera | 13.306.824 | 16.884.906 | 20.143.906 | 24.226.266 | 27.644.807 |
| | Por vencer | 12.974.153 | 16.462.783 | 19.640.308 | 23.620.609 | 26.953.687 |
| | Vencida | 332.671 | 422.123 | 503.598 | 605.657 | 691.120 |
| | | | | | | |
| 16 | Cuenta por Cobrar | 147.436 | 108.698 | 114.032 | 119.628 | 125.498 |
| 17 | Dación en Pago | 5.224 | 5.790 | 5.930 | 6.074 | 6.221 |
| 18 | Activo Fijo | 339.158 | 437.882 | 468.840 | 483.898 | 499.439 |
| 19 | Otros Activos | 85.034 | 111.064 | 116.514 | 122.231 | 128.229 |
| | | | | | | |
| | TOTAL ACTIVO | 15.902.924 | 20.421.614 | 24.188.489 | 28.854.037 | 32.953.494 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | |
| 21 | Obligaciones con Púb. | 13.000.000 | 16.339.356 | 19.607.227 | 23.724.745 | 28.706.941 |
| 22 | Op. Interbancarias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | Ob. Inmediatas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | Cuentas por Pagar | 477.603 | 886.570 | 840.015 | 749.030 | 667.900 |
| 26 | Cuentas por Pagar | 14.524 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | Ob.conv.en acciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29 | Otros Pasivos | 90.060 | 54.196 | 70.599 | 96.959 | 133.162 |
| | TOTAL PASIVO | 13.582.186 | 17.280.122 | 20.517.841 | 24.570.734 | 29.508.003 |
| | | | | | | |
| 3 | Patrimonio | | | | | |
| | Capital pagado | 1.908.180 | 2.540.51 | 2.963.741 | 3.450.392 | 4.127.673 |
| | Reservas | 96.615 | 167.038 | 210.468 | 260.157 | 317.084 |
| | acumuladas. | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Utilidad del Ejercicio. | 315.943 | 433.913 | 496.439 | 572.754 | 658.668 |
| | TOTAL PATRIMONIO | 2.320.738 | 3.141.492 | 3.670.648 | 4.283.303 | 5.103.425 |
| | PATRIMONIO | 15.902.924 | 20.421.614 | 24.188.489 | 28.854.037 | 32.953.494 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

4.4. CÁLCULO DE DESAPALANCAR

El apalancamiento financiero, al igual que el apalancamiento operativo, tiene el efecto de incrementar la variabilidad de las utilidades netas, y en consecuencia, incrementa la variabilidad del retorno de las acciones.

“Si todas las empresas de un sector tuvieran el mismo nivel de apalancamiento financiero y la empresa cuyo beta queremos hallar también lo tuviera, no sería necesario des apalancar el Beta. Bastaría con tomar directamente el Beta obtenido a través de los datos del mercado”¹⁶.

La fórmula para des apalancar el Beta es la siguiente:

$$\beta_{\mu} = \frac{1}{\beta_E \left[1 + (1-t) \frac{D}{C} \right]}$$

Donde;

β_{μ} =Beta des apalancado.

β_E =Beta apalancado.

t = tasa de impuestos.

D/C= Relación Deuda Capital.

El valor de las variables es el siguiente:

$\beta_E=1.12$

¹⁶ Finanzas Avanzadas, escritos Maestría Universidad de Murcia

$$t = 25\%$$

$$D/C = 5.96$$

Reemplazando los valores en la fórmula, tenemos que el beta des apalancado nos da un valor de 0.1632, el cual nos servirá para calcular el CAPM.

Valor Actual Neto

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expuestos en moneda actual.

“Este método se basa en el concepto de valor equivalente de todos los flujos de efectivo relativos a alguna base o punto de inicio en el tiempo llamado presente. Es decir todos los flujos entrantes y salientes se anticipan al punto presente en el tiempo a una tasa de interés. Un valor presente positivo para un proyecto es un monto de utilidad en dólares sobre el mínimo del monto requerido.

Con éste método calcularemos el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros esperados del proyecto usando una tasa de rendimiento mínimo deseada.

La tasa de rentabilidad será obtenida a través del modelo de valuación de activos de capital (CAPM)¹⁷.

La fórmula a emplear es:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Dónde:

Rf: Rendimiento Libre de Riesgo

Para analizarlo se tomó en cuenta la tasa que pagan los Bonos a EEUU a 10 años, 4.73%

β: Beta. Este valor me indica la sensibilidad del proyecto respecto a los movimientos del mercado. El valor de Beta para nuestro proyecto es de 0.1632, valor que fue calculado luego de des apalancar el beta de empresas que realizan actividades similares a la nuestra, tales como Banco del Pacífico en Galápagos. Este valor indica que la acción tiende a variar más que el mercado pero en la misma dirección.

Rm: Rendimiento del mercado. Se tomó en cuenta como se ha desenvuelto el mercado en base a nuestro índice bursátil Down Jones, el valor es de 11.12%.

¹⁷ Evaluación de Proyectos Martha Pinos ,México 2008

Adicionalmente a esta fórmula se sumará el riesgo país que para nuestro caso es del 5.55%. Los datos son un promedio de los datos mensuales correspondientes de enero del 2010 a diciembre del 2011.

Reemplazando:

$$\text{CAPM} = 4.73\% + 0.1632 (11.12\% - 4.73\%) + 5.55\%$$

$$\text{CAPM} = 11.32\%$$

Valor Actual Neto Del Proyecto de Planificación Estratégica

Inversión Inicial: en este proyecto la inversión inicial es la cantidad a invertirse para poder aplicar la planificación. Como se trata de una cooperativa en funcionamiento ya cuenta con activos que nos servirán para continuar con el funcionamiento de la misma.

Tabla No. 49. Inversión Inicial

| Inversión | Valor |
|-----------------------------|--------------|
| Computadoras | 1.800 |
| Equipos de oficina | 900 |
| Diseñador Gráfico | 800 |
| Tarjetas de presentación | 140 |
| Investigación De Mercado | 2.662 |
| Asesoramiento | 2.000 |
| Contratación nuevo personal | 900 |
| Total | 9.202 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Esta Inversión de 9.202,00 se puede evidenciar en el flujo de caja, en la diferencia de la planificación estratégica aplicada.

Para analizar la factibilidad de este proyecto se ha analizado dos flujos de caja, uno perteneciente al flujo de caja sin planificación y otro perteneciente al flujo de caja con planificación. De estos dos flujos se obtendrá en flujo de caja residual el cual es la diferencia entre los flujos mencionados anteriormente.

El flujo de caja residual es el flujo neto del proyecto, nos servirá para realizar los análisis de sensibilidad de la reingeniería, se lo hace a éste flujo con el objetivo de no sobrevaluar el proyecto y así obtener datos reales de lo que la planificación una vez efectuada puede generar.

Estos flujos son los fondos generados por las operaciones sin tener en cuenta la deuda financiera después de impuestos. Es el dinero que quedaría disponible en la empresa después de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

Para calcular el flujo de fondo libre, se hizo una previsión del dinero que recibiremos y que deberemos pagar en cada uno de los periodos, es decir, que se trata básicamente del enfoque utilizado para realizar un

presupuesto de tesorería. A continuación se detallan el flujo de caja neto en cada uno de los periodos.

Tabla No. 50. Flujo de caja 1

| FLUJO DE CAJA SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
|---|----------------|------------|------------|------------|------------|
| | FLUJOS ANUALES | | | | |
| | AÑOS | | | | |
| | FC 2012 | FC 2013 | FC 2014 | FC 2015 | FC 2016 |
| FLUJO NETO | 306.740,87 | 421.274,75 | 481.979,96 | 556.072,48 | 639.483,36 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 51. Flujo de caja 2

| FLUJO DE CAJA CON PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
|---|----------------|------------|------------|------------|------------|
| | FLUJOS ANUALES | | | | |
| | AÑOS | | | | |
| | FC 2012 | FC 2013 | FC 2014 | FC 2015 | FC 2016 |
| FLUJO NETO | 315.942,87 | 433.911,99 | 496.439,36 | 572.754,66 | 658.667,86 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Tabla No. 52. Flujo Residual

| FLUJO DE CAJA RESIDUAL | | | | | |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| INVERSIÓN INICIAL: | FC 2012 | FC 2013 | FC 2014 | FC 2015 | FC 2016 |
| 10.240 | | | | | |
| FLUJO NETO | 9.202,22 | 12.638,24 | 14.459,40 | 16.682,17 | 19.184,50 |
| VAN | 36.788,02 | | | | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los valores del flujo de caja residual, tenemos un VAN positivo de USD 36.788, superior al valor de inversión inicial que es de USD 10.240, nos muestra a simple vista que el proyecto es altamente atractivo debido al alto retorno que muestra, pero para saber qué ocurriría en caso de que las variables no se comporten según lo esperado se hace un análisis de sensibilidad, que se muestra a continuación.

4.5. Análisis de Sensibilidad

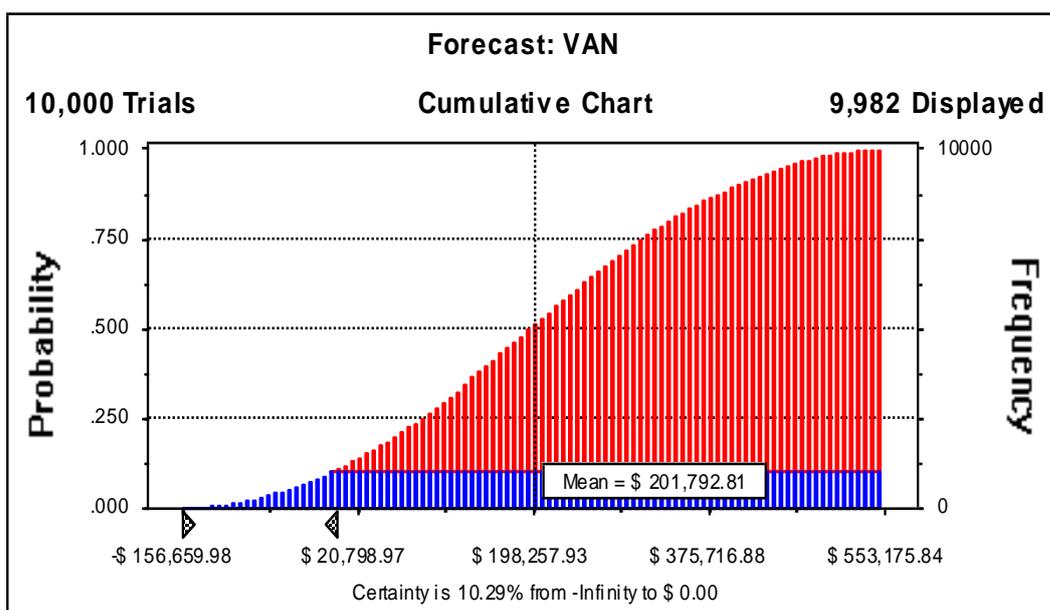
Debido a que el futuro es incierto, las entradas de efectivo en realidad pueden ser diferentes de lo que se espera o de lo que se predice. Para examinar esta incertidumbre es necesario utilizar el análisis de sensibilidad que muestre las consecuencias financieras que se darían si las entradas o salidas de dinero fueran diferentes a las esperadas. Este análisis es importante puesto que da respuestas inmediatas acerca de los acontecimientos futuros posibles.

También muestra lo arriesgado que puede ser el proyecto al mostrar cuan sensible es el cambio.

Hasta el momento se ha obtenido el resultado bajo un solo escenario pero sabemos que los proyectos pueden verse afectados por los cambios que se puedan dar en el mercado, para esto se utilizó la herramienta Crystal Ball.

Se realizaron 10.000 iteraciones en las cuales se tomó como variables el porcentaje de crecimiento de ingresos y egresos, analizando cómo afectan estos cambios en el flujo de caja incremental. Los resultados de la simulación se muestran a continuación.

Grafico No. 11. Frecuencia Acumulada

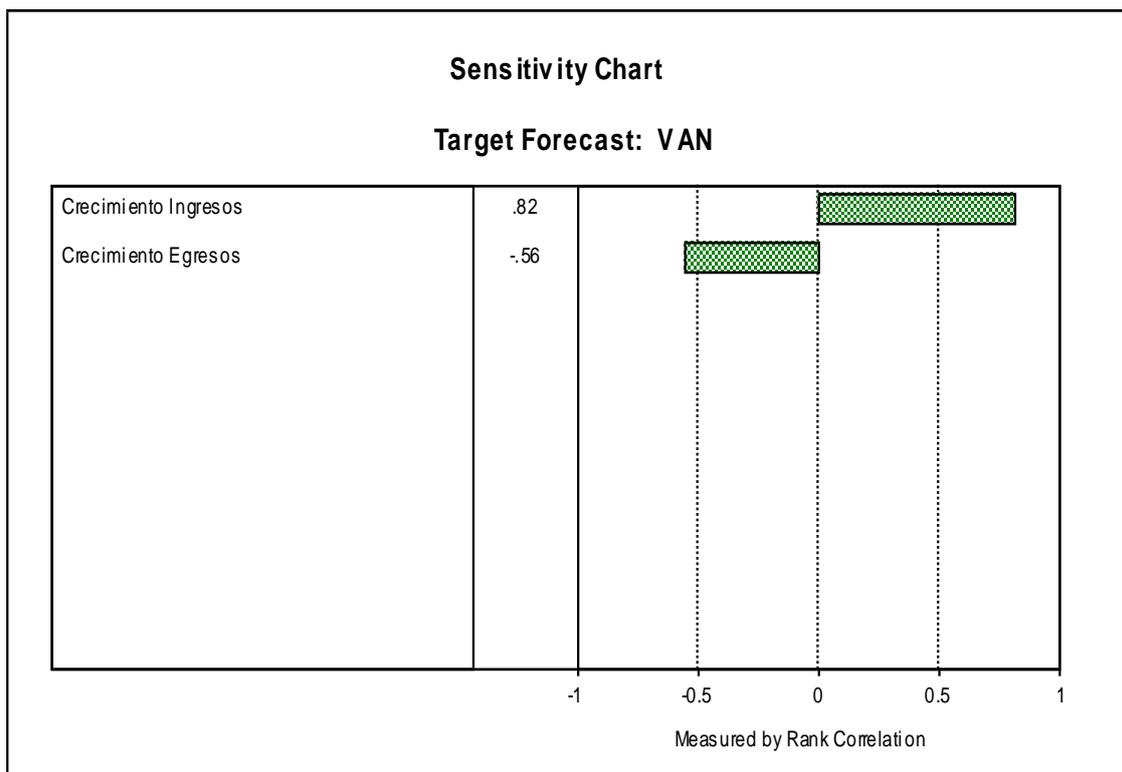


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

La probabilidad de obtener un VAN inferior a cero es de 10,45%, que está representado por el área azul del gráfico, el nivel de rango de pérdida aceptado es hasta un 10%, por lo que el proyecto se encuentra dentro de los niveles esperados de pérdida. Existe una probabilidad 16,89% de tener un VAN de USD 0.00 hasta USD 100.000. Existe un VAN medio esperado de USD 201.793.

Gráfico No. 12. Variables de Sensibilidad



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Del análisis de sensibilidad podemos observar que la tasa de crecimiento de ingresos afecta al VAN en un 82% positivo, mientras que la tasa de crecimiento de egresos, afecta negativamente pero en una proporción menor de 56%.

Debemos anotar que el nivel de confianza de los datos arriba mencionados es de un 95%.

Tabla No. 53. Tasa Interna de Retorno

| año | flujo neto de caja | Tm | TM |
|-----|--------------------|------------------|------------------|
| | | 40,69% | 41% |
| | | 0,407 | 0,410 |
| 0 | -10240 | -10240,00 | -10240,00 |
| 1 | 9202,02 | 6540,64 | 6526,26 |
| 2 | 12638,24 | 6384,99 | 6356,94 |
| 3 | 14459,4 | 5192,31 | 5158,14 |
| 4 | 16682,17 | 4257,94 | 4220,62 |
| 5 | 19184,5 | 3480,44 | 3442,35 |
| VAN | | 12135,87 | 12021,96 |

$$TIR = Tm + (TM - Tm) \text{VAN } m / (\text{VAN } m - \text{VAN } M)$$

$$TIR = 0,333816$$

$$TIR = \mathbf{40,69\%}$$

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Los autores

Para el cálculo del TIR se actualizan los flujos netos de caja con las diferentes tasas: Tasa menor (Tm) y Tasa mayor (TM).

La tasa de 40,69% indica que el proyecto es factible, debe hacerse la planificación estratégica.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los procesos de la cooperativa para el desarrollo del estudio, se prevé que se mejorará las condiciones internas y externas para los clientes.
- Se estima que los tiempos de demora en los procesos directamente relacionados con el cliente se mejorarán, permitiendo que se pueda hacer uso de los servicios en menor tiempo, esto se evidencia en los procesos y tiempos reducidos.
- La planificación permite determinar cuáles son las reales fortalezas de la cooperativa y como poder utilizarlas para contrarrestar las debilidades y generar las acciones pertinentes para aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado y en el tiempo.
- La imagen de la cooperativa en seguridad y confiabilidad financiera es buena, siendo dos razones principales para ser afiliado.
- La cooperativa dentro de la perspectiva general del consumidor es buena tomando en cuenta las instalaciones que son céntricas dentro de la ciudad Puerto Ayora e ideales para su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Cooperativa cuente con personal profesional para el área de marketing que esté comprometido con los fines y objetivos de la entidad.
- Se propone a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FUPROGAL evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.
- Se recomienda innovar productos acorde a las necesidades del cliente actual, tomando sus sugerencias de una forma definitiva ante los nuevos retos que exige el sistema financiero nacional actual.
- Se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.
- Se recomienda la creación de procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de una manera óptima.
- Se debe formar círculos de calidad en cada uno de los departamentos de la Cooperativa, con el propósito de detectar errores o retrasos en los procesos, y de dar las soluciones más adecuadas.

BIBLIOGRAFÍA

- HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ R., Y BAPTISTA C. (1998). *"Metodología de la Investigación"*, México: Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, P.
- IZURIETA MORENO C. (1993). *Cooperativismo el modelo alternativo*. Quito – Ecuador, Ed. Primera; CEDECOOP.
- IZURIETA MORENO C. (1997). *"Hacia una nueva cultura de servicio al socio de cooperativas"*. Quito – Ecuador: Ediciones CEDECOOP.
- LAMBIN, J. (1995). *Marketing Estratégico*. México: Tercera Edición. Pág. 347.
- KAPLAN, D. (2000). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill, Ed. 2000. Pág. 25.
- Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOOP). (2000). *"El cooperativismo en el Ecuador"*, en: *Comisión Económica para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas, Cooperativismo Latinoamericano: antecedentes y perspectivas*. Santiago de Chile: Ministerio de Bienestar Social.

- MINTZBERG, H., JAMES, B., QUINNY VOYER, J. (1999). *“El Proceso Estratégico”*. México: PEARSON.
- PAREJA, P. (1980). *Manual de Cooperativas de Ahorro y Crédito, ley y reglamento general de cooperativas*. Quito – Ecuador: Ministerio de Educación y Cultura.
- SALTOS, N. (2000). *Ecuador y su realidad*. Quito – Ecuador: Fundación José Peralta.
- Dante, C. (1976). *“Las Cooperativas en América Latina”*. España: Editorial Zaragoza.
- Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOB). (2000). *“El cooperativismo en el Ecuador”*. Santiago de Chile: Ministerio de Bienestar Social.
- Torres, L. (1983). *Cooperativismo el modelo alternativo*; Quito – Ecuador: Universidad de Lima.

NETGRAFÍA

- Superintendencia de Bancos. (2000). "Exposición de motivos" del Proyecto de Ley reformatoria a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Otras Leyes. Recuperado de: www.superban.gov.ec.
- CEVALLOS, A. (1973). *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*. Recuperado de: www.superban.gov.ec.
- Dieter W., Benecke Villarroel., "*Las Cooperativas en Ecuador*". Recuperado de: www.superban.gov.ec.
- www.gobiernogalapagos.gob.ec.
- www.santacruz.gob.ec.
- www.darwinfoundation.org/es.