

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

REINGENIERIA DE UNA INSTITUCION FINANCIERA INTERMEDIARIA. APLICACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CORFINAL”

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

OCHOA AYALA PABLO MANUEL
pab_ochoa@hotmail.com
RIVERA ZAMBRANO MONICA ELIZABETH
monica.rivera@solutionsre.com.ec

DIRECTOR: MAT. ANTONIO X. TIPAN O.
atipan@iess.gov.ec

2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Mónica Elizabeth Rivera Zambrano y Pablo Manuel Ochoa Ayala, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mónica Elizabeth Rivera Zambrano

Pablo Manuel Ochoa Ayala

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Mónica Elizabeth Rivera Zambrano y Pablo Manuel Ochoa Ayala, bajo mi supervisión

Mat. Antonio X. Tipán O.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador y a todos nuestros profesores que supieron guiarnos a lo largo de nuestra formación profesional.

Un especial agradecimiento a nuestro director del presente proyecto, Matemático Antonio Tipán, quién contribuyó a que todos los conocimientos adquiridos durante nuestra vida universitaria sean canalizados de la mejor manera posible y plasmados en el presente trabajo, fruto de dedicación y esfuerzo conjunto.

Expresamos nuestra gratitud a quienes forman y formaron parte de los Consejos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL", por la confianza y colaboración entregada a lo largo del desarrollo del presente proyecto.

Un agradecimiento sincero y profundo a nuestros padres y hermanos ya que con su esfuerzo y apoyo incondicional, han contribuido en la consecución de nuestros sueños.

DEDICATORIAS

A mi madre Aída, ser excepcional que ha sabido escucharme, comprenderme, estimularme y darme las más sencillas, pero más alentadoras palabras de apoyo para culminar otro gran paso en mi vida.

A mi padre Faustino; y a mis queridos hermanos Mónica, Toby(+), Jessica, Anthony y Joel, quienes acompañan mis pasos con paciencia y apoyo incondicional.

A mis amigos, por su ilimitada amistad y todos aquellos momentos y experiencias compartidas.

A Tatty, por todo el apoyo brindado en gran parte de mi vida.

Pablo O.

A mi madre, por apoyarme en todo momento con amor y confianza para ser mejor cada día.

A mi padre, por la dedicación que tuvo de enseñarme a reflexionar

A mis Hermanos David y Juan Francisco por la paciencia, comprensión, amor y sobretodo por compartir sus conocimientos conmigo.

A mi amigo Thomas por el apoyo económico y por saber escucharme en los momentos más difíciles de mi vida.

Elizabeth R.

CONTENIDO

DECLARACION	II
CERTIFICACIÓN	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
CONTENIDO	VI
RESUMEN	X
PRESENTACION	XI
CAPITULO I	I
INTRODUCCION	1
1.1 ¿QUÉ ES COOPERATIVISMO?	1
1.2 ELEMENTOS DEL ACTO COOPERATIVO	2
1.3 VALORES	3
1.4 PRINCIPIOS.....	3
1.4.1 Adhesión Voluntaria y Abierta	3
1.4.2 Gestión Democrática por Parte de los Socios	3
1.4.3 Participación Económica de Los Socios.....	3
1.4.4 Autonomía e Independencia.....	4
1.4.5 Educación, Formación e Información	4
1.4.6 Cooperación entre Cooperativas	4
1.4.7 Interés por la Comunidad	4
1.5 SÍMBOLOS DEL COOPERATIVISMO Y SIGNIFICADO.....	5
1.6 ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL	5
1.7 DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EN EL ECUADOR	8
1.8 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CORFINAL”	9
1.9 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.10 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.10.1 Objetivo General	11
1.10.2 Objetivos Específicos	11
1.11 HIPÓTESIS	12
1.12 JUSTIFICACIÓN	13
1.13 ALCANCE	13
CAPITULO II	15
SITUACION ACTUAL.....	15
2.1 LA COOPERATIVA EN LA ACTUALIDAD	15
2.2 TIPO DE NEGOCIO	16
2.2.1 captaciones	16
2.2.2 colocaciones	17
2.3 ESTRUCTURA DE LA COOPERTIVA	18
2.3.1 La Asamblea General de Socios	18

2.3.2 El Consejo de Administración.....	19
2.3.2.1 El Presidente	20
2.3.2.2 El Vicepresidente	20
2.3.2.3 El Secretario.....	20
2.3.3 El Consejo de Vigilancia.....	21
2.3.4 El Gerente	21
2.3.5 El Comité de Crédito	22
2.3.6 La Comisión de Educación.....	22
2.3.7 La Comisión de Asuntos Sociales.....	22
2.3.8 Personal Administrativo.....	23
2.3.8.1 El Gerente	23
2.3.8.2 El Contador	23
2.3.8.3 Personal de Apoyo	23
2.4 IDENTIFICACION DEL SISTEMA ACTUAL.....	23
2.5 SITUACIÓN FINANCIERA	24
2.5.1 SOLVENCIA.....	26
2.5.2 LIQUIDEZ.....	27
2.5.3 RENTABILIDAD	28
2.5.4 CALIDAD DE ACTIVOS	29
CAPITULO III	30
FUNDAMENTO TEORICO.....	30
3.1 Reingeniería	30
3.2 Metodología.....	36
3.2.1 Preparación	36
3.2.2 RECONOCER LAS NECESIDADES DE CAMBIO.....	36
3.2.3 DESARROLLAR CONSENSO	36
3.2.4 EL EQUIPO	36
3.2.5 PLANIFICAR EL CAMBIO.....	37
3.2.5.1 ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO.....	37
3.2.5.1.1 Ambiente General.....	38
3.2.5.1.2 Ambiente Operativo.....	40
3.2.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	50
3.2.5.3 Análisis Ambiental Interno	51
3.2.5.3.1 Componente Organizativo.....	52
3.2.5.3.2 Componente de Comercialización.....	52
3.2.5.3.3 Componente Financiero	52
3.2.5.3.4 Componente personal	53
3.2.5.3.5 Componente de Producción.....	53
3.2.5.4 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS.....	53
3.2.5.5 ANALISIS FODA	54
3.2.5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	55
3.2.5.6.1 La Visión Organizativa.....	56
3.2.5.6.2 La Misión Organizativa	57
3.2.5.6.3 Valores Corporativos	59
3.2.5.6.4 Objetivos Estratégicos.....	60
3.2.5.6.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	62
3.2.5.6.6 Mapa Estratégico.....	64
3.2.5.6.7 Formulación de Estrategias.....	64

3.2.5.6.8 Implementación de las Estrategias.....	67
3.2.6 La Cadena de Valor	68
3.2.6.1 COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR	68
3.2.6.2 ESLABONES DE VALOR.....	70
3.2.7 EVALUACION	71
CAPITULO IV	72
REINGENIERIA.....	72
4.1 PREPARACION	72
4.2 RECONOCER NECESIDAD DE CAMBIO	73
4.3 DESARROLLAR CONSENSO	73
4.4 EL EQUIPO	74
4.5 PLANIFICAR EL CAMBIO.....	74
4.5.1 ANALISIS AMBIENTAL	74
4.5.1.1 AMBIENTE GENERAL	74
4.5.1.1.1 Componente Económico	74
4.5.1.1.2 Componente Social	84
4.5.1.1.3 Componente Político	86
4.5.1.1.4 Componente Legal	87
4.5.1.1.5 Componente Tecnológico.....	88
4.5.1.1.6 Componente Ético	88
4.5.1.2 Ambiente Operativo.....	89
4.5.1.2.1 Componente cliente.....	89
4.5.1.2.2 Componente Competidores.....	90
4.5.1.2.3 Componente Laboral	96
4.5.1.2.4 Componente Proveedores.....	97
4.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	99
4.5.3 Análisis Ambiental Interno	101
4.5.3.1 Componente Organizativo.....	101
4.5.3.2 Componente de Comercialización.....	104
4.5.3.3 Componente Financiero	106
4.5.3.4 Componente personal	109
4.5.3.5 Componente de Producción	110
4.5.4 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	112
4.5.5 Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”	114
4.5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	115
4.5.6.1 LA VISION ORGANIZATIVA	115
4.5.6.2 LA MISION ORGANIZATIVA.....	115
4.5.6.3 VALORES CORPORATIVOS.....	117
4.5.6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	117
4.5.6.5 MAPA ESTRATÉGICO.....	119
4.5.6.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	121
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	122
4.6.1 Planificación de Proyectos Estratégicos.....	123
4.6.1.1 PROYECTO No 1.....	123
4.6.1.2 PROYECTO No 2.....	125
4.6.1.3 PROYECTO No 3.....	127
4.6.1.4 PROYECTO No 4.....	130
4.6.1.5 PROYECTO No 5.....	132

4.6.1.6 PROYECTO No 6.....	134
4.6.1.7 PROYECTO No 7.....	136
4.6.1.8 PROYECTO No 8.....	138
4.6.2 APLICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	139
4.6.2.1 DESARROLLO PROYECTO 1	139
4.6.2.2 DESARROLLO PROYECTO 2.....	145
4.6.2.3 DESARROLLO PROYECTO 3.....	163
4.6.2.4 DESARROLLO PROYECTO 4.....	165
4.6.2.5 DESARROLLO PROYECTO 5.....	170
4.6.2.6 DESARROLLO PROYECTO 6.....	173
4.6.2.7 DESARROLLO PROYECTO 7.....	174
4.6.2.8 DESARROLLO PROYECTO 8.....	176
4.7 CADENA DE VALOR DE CORFINAL	177
4.8 Evaluación.....	180
4.8.1 Evaluación Financiera año 2005	180
4.8.2 Gestión y Manejo Administrativo año 2005	182
4.8.3 Evaluación Financiera año 2006	184
4.8.4 Gestión y Manejo Administrativo año 2006.....	185
CAPITULO V	192
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
5.1 CONCLUSIONES.....	192
5.2 RECOMENDACIONES	194
BIBLIOGRAFIA	196
ANEXOS	198
ANEXO 1: ESTADOS FINANCIEROS CORFINAL	200
ANEXO 2: PRIORIZACION DE FACTORES EXTERNOS.....	201
ANEXO 3: PRIORIZACION DE FACTORES INTERNOS.....	202
ANEXO 4: MATRIZ FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORFINAL.....	203
ANEXO 5: MATRIZ PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS CORFINAL.....	204
ANEXO 6: ESTATUTOS MODIFICADOS	205
ANEXO 7: NORMATIVA REESTRUCTURA DE PASIVOS	206
ANEXO 8: FORMATO PRIMERA ENCUESTA	207
ANEXO 9: NORMATIVA DE PRODUCTOS FINANCIEROS CORFINAL	208
ANEXO 10: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRODUCTOS CORFINAL.....	209
ANEXO 11: FORMATOS FORMULARIOS NUEVOS SOCIOS	210
ANEXO 12: CONTRATO COMODATO.....	211
ANEXO 13: DISTRIBUCION OFICINAS	212
ANEXO 14: AUDITORIA AÑO 2005.....	213
ANEXO 15: INFORME DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS CFN.....	214
ANEXO 16: FORMATO SEGUNDA ENCUESTA.....	215

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo realizar una reingeniería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de la Corporación Financiera Nacional “CORFINAL” para tornarla en una institución competitiva, que nace como una propuesta de la nueva directiva al poco o casi nulo direccionamiento, tanto administrativo como financiero, de las anteriores administraciones evidenciado en el diagnóstico general.

Un proceso de reingeniería no tiene un padrón único ni ideal para el abordaje. El enfoque de cambio que conlleva esta reingeniería es radical y apunta a introducir un direccionamiento estratégico hacia una satisfacción del cliente y sobre el cual se definen proyectos estratégicos tales como: diseñar nuevos productos, brindar una atención cordial y personalizada, diseñar estrategias que permitan fondear a la cooperativa, ofrecer intereses competitivos, investigar e implantar sistemas que se ajusten a sus requerimientos y capacidades; investigar y propiciar el funcionamiento de la cooperativa dentro del marco legal vigente, ajustando sus actividades conforme las disposiciones dictadas por los organismos de control; y, realizar las gestiones necesarias para la consecución de instalaciones apropiadas.

Para implantar los proyectos dentro de “CORFINAL”, fue necesario contar con el apoyo incondicional por parte de los niveles superiores y con recurso humano comprometido, ya que muchos de los cambios no resultaban atractivos para el personal y no se garantizaba la permanencia de los cambios introducidos.

Mediante el diseño de la Cadena de Valor se identifican los procesos importantes, en donde se ubican cada una de las actividades que crean ventajas competitivas.

Los resultados de los cambios son evidenciados en las evaluaciones financieras de cada año y más aun en la percepción general y grado de satisfacción obtenida de cada uno de los socios.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad ayudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL" a implantar procesos técnicos con el objetivo de mejorar sus controles y sobretodo la atención a los socios.

Para la aplicación de este proyecto ha sido necesario el desarrollo de cinco capítulos que consisten en:

CAPITULO I En este capítulo se enfoca el cooperativismo, sus elementos, la simbología y los principios utilizados a nivel mundial, se describe la evolución de las cooperativas en el Ecuador y se detecta el real funcionamiento de la Cooperativa "Corfinal"

CAPITULO II En el desarrollo de este capítulo y tomando en cuenta los antecedentes del capítulo anterior, se logra identificar todas las falencias que presenta la Cooperativa "CORFINAL" dentro de su funcionamiento.

CAPITULO III En este capítulo se describen las herramientas teóricas con las cuales se corregirán las falencias identificadas en el capítulo anterior.

CAPITULO IV Es en este capítulo donde se realiza la implantación de la reingeniería planteada en el capítulo anterior, la misma que logrará un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la Cooperativa, acoplándose a las necesidades reales de los socios.

CAPITULO V El desarrollo de este capítulo s basa exclusivamente en reseñar conclusiones y recomendaciones que a nuestro juicio deben aplicarse en la Cooperativa para un exitoso desenvolvimiento de la misma.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 ¿QUÉ ES COOPERATIVISMO?

Para dar inicio al concepto de cooperativismo, partamos con la definición de cooperativa, la misma que fue aprobada por el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, realizado en Manchester, en octubre de 1995, constante en su Declaración de Identidad y Principios y aceptada por la Doctrina, que dice:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

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 se define a estas organizaciones como sociedades de derecho privado, las mismas que se encuentran formadas por personas naturales y/o jurídicas que, sin ninguna finalidad de perseguir alguna clase de lucro, tienen por objeto planificar, organizar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común, formada con la participación económica, intelectual y moral de sus miembros y tomando como base los principios establecidos.

1.2 ELEMENTOS DEL ACTO COOPERATIVO¹

- **La Cooperativa**

Actuando como administradora de los recursos de capital para la adquisición, de los bienes o servicios requeridos por los socios. Así, en las cooperativas de ahorro y crédito, los socios acumulan sus ahorros en un fondo común para otorgarse créditos a los mismos socios o se busca la forma de cubrir con las necesidades de los cooperados a través de gestiones administrativas y financieras en forma mutua.

- **El Socio**

Es el beneficiario directo de los bienes o servicios, adquiridos en común con los demás socios de la cooperativa y que, recibe la alícuota que le corresponde sobre dicho bien o servicio.

- **La retribución económica**

No se debe considerar a la retribución económica como el valor que se da a cambio de un producto, sino el aporte necesario para la recomposición del capital que entrega el socio a cambio del bien o servicio que recibe, para que la cooperativa pueda continuar operando y adquiriendo en común, lo que el socio requiere.

- **El objeto**

Es la satisfacción de las necesidades comunes de los socios en el marco de la mutualidad entre ellos existente y con ausencia de ánimo de lucro, pues, nadie puede lucrar consigo mismo.

¹ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judiciales/PAGINAS/D.Cooperativo.4.htm

1.3 VALORES

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la auto responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

1.4 PRINCIPIOS²

1.4.1 ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizarlas y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

1.4.2 GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto).

1.4.3 PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el

² www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judiciales/PAGINAS/D.Cooperativo.4.htm

desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

1.4.4 AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, Se debe asegurar que se conserve el control democrático por parte de sus socios y se mantenga su autonomía cooperativa.

1.4.5 EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Las cooperativas deben proporcionar educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a todos los empleados que presten servicios directos a la institución, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las actividades de sus cooperativas.

Elas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

1.4.6 COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

1.4.7 INTERÉS POR LA COMUNIDAD

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

1.5 SÍMBOLOS DEL COOPERATIVISMO Y SIGNIFICADO

- **El Pino**

Representa la inmortalidad y la fecundidad, respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculdas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

- **El Círculo**

Significa la vida eterna, además representa la idea del mundo, que todo lo contiene y todo lo abarca, la universalidad del cooperativismo.

- **El Verde**

El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza.

- **El Amarillo**

EL amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

- **El Emblema**

Un círculo que abraza dos árboles del pino, indican la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más.

1.6 ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL

A través de la historia el movimiento cooperativo ha estado en constantes cambios que le han permitido fortalecerse y ser un instrumento de desarrollo económico para los países que lo han establecido.

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural. El cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política y 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 llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

El movimiento cooperativo mundial surge en el pueblo de Rochdale Inglaterra, cerca de Manchester, fue en 1844 cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, entre ellos una mujer, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

Las ideas basadas en ayuda mutua, responsabilidad y trabajo en equipo, proporcionadas por Robert Owen considerado el padre del cooperativismo, aportaron para la unión de esfuerzos de dichos trabajadores en busca de sus beneficios.

Desde allí comienza el desarrollo de distintos tipos de cooperativas, las que asociaban a entidades nacionales y continentales, hasta que en 1895 se celebra el Congreso Constitutivo de la Alianza Cooperativa Internacional.

Así, las cooperativas más antiguas son las de consumo y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma a precios módicos los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito, ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre como las de vivienda, producción, servicios, agrícolas, crédito, etc.

Por otra parte Federico Wilhelm Raiffeisen, impulsó al sistema cooperativo de ahorro y crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y

auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas de crédito al sur de Alemania, a través del ahorro colectivo y préstamos con interés mínimo de recargo. Aquellos principios e ideas aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo con alrededor de 300 millones de socios en más de 700.000 cooperativas³.

En los últimos años el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones a nivel mundial, como indica la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), o también a nivel latinoamericano la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) y a nivel nacional la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC).

Según indican las estadísticas proporcionadas por la Alianza Cooperativa Internacional, el cooperativismo tiene una alta incidencia en las economías de muchos países, como por ejemplo en Noruega, donde el 99% de la producción lechera y el 76% de la maderera, está cooperativizado o en Finlandia, donde el 43% de los depósitos del sistema bancario, y el 74% de la producción de carne, está en manos de cooperativas; o, en Corea, cuya producción pesquera está cooperativizada en un 70%; otro ejemplo es Canadá, donde 4 de cada 10 habitantes, es socio de una cooperativa, el 40% de los ingresos del sector agrícola está en cooperativas y, en Estados Unidos, el 50% de la electrificación rural, lo distribuyen las cooperativas. Un ejemplo más cercano a nosotros es Bolivia, en Santa Cruz de la Sierra, en donde la totalidad de los servicios públicos como el agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y telefónica, es brindado por cooperativas⁴.

Como se aprecia en los ejemplos no hay duda el sistema cooperativista ha ido evolucionando paulatinamente.

³ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm

⁴ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judiciales/PAGINAS/D.Cooperativo.10.htm

1.7 DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EN EL ECUADOR⁵

La legislación cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando bajo el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra se crea la Dirección Nacional de Cooperativas e inicia sus actividades de fiscalización y estadística del movimiento cooperativo. Desde ese entonces se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en esto intervinieron directa e indirectamente agentes ajenos a los involucrados, es decir instituciones públicas, privadas y promotores, entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales.

Las cooperativas de ahorro y crédito surgieron en los años sesenta y setenta, en la época de auge del cooperativismo, cuando concentraron hasta el 12% del ahorro nacional. Iniciaron su actividad en las zonas pobres, en donde debieron desarrollar su propio sistema financiero para acceder a un crédito o depositar el excedente de su producción, sin tener que realizar largos viajes a los centros urbanos. Desde entonces han crecido a un ritmo vertiginoso, atendiendo los nichos de mercado que deja el sistema bancario.

No es hasta 1998 que según Decreto Oficial N° 1227, el Presidente Constitucional Interino de la República Dr. Fabián Alarcón consideró que las cooperativas de ahorro y crédito que realicen intermediación con el público deberán ser controladas por la Superintendencia de Bancos, la cual velará por la constitución, funcionamiento y liquidación de las mismas. Las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos, deberán poseer entre otros requisitos, una base de 1 millón de dólares en activos y aportes patrimoniales por 200 mil dólares para lo cual necesitarán tener al menos 50 miembros, caso contrario estarán bajo el control del Ministerio de Bienestar Social, las cuales solo requieren de al menos 11 socios para su constitución y no necesitan de capital mínimo⁶.

⁵ Revista BLANCO Y NEGRO, sábado 2 de septiembre de 2.000

⁶ Ley de Cooperativas, actualizada a septiembre del 2004.

Según la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) un organismo representativo, el fortalecimiento de las cooperativas se inició a partir de la crisis bancaria que atravesó nuestro país en 1999, causando tasas de crecimiento en los activos y pasivos de las cooperativas, muy superiores a las logradas por el sistema bancario y sociedades financieras en aquel entonces. El crecimiento de las cooperativas ha sido sostenido en los últimos diez años. En la actualidad, alrededor de esa institución están agrupadas 366.

1.8 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CORFINAL”

Se crea por iniciativa de los funcionarios de la Corporación Financiera Nacional con el propósito de crear de una cultura de ahorro que sirva como apoyo a las diversas necesidades y aspiraciones económicas comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Esta Institución financiera intermediaria (IFI) empieza sus funciones en el año de 1976, según Acuerdo Ministerial No. 1644 del Registro General de Cooperativas con el No. De Orden 482, formando parte del Registro General de Cooperativas desde el 25 de Octubre del mismo año.

Como toda institución creció a pasos lentos, considerando que el principal y único recurso con el que disponían eran las aportaciones mensuales de sus miembros fundadores.

Durante estos veintinueve años la IFI ha estado bajo la dirección de diferentes administraciones quienes se han esforzado por impulsar el crecimiento y desarrollo de la misma sin obtener los resultados esperados.

Una de las principales razones de este lento crecimiento ha sido la falta de una adecuada supervisión y control por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador, la misma que no ha brindado ninguna clase de apoyo técnico y mucho menos programas de capacitación en el área cooperativista y

administrativa, lo que ha determinado que la entidad no ofrezca mayores beneficios a sus cooperados, pierda oportunidades de negocio y se mantenga sin mayor evolución.

El actual Consejo Administrativo empieza sus funciones el 14 de octubre del 2004 proponiendo sus ideas innovadoras de un profundo cambio, lo cual implica realizar una reestructuración que permita mejorar la gestión administrativa y financiera de la IFI para convertirla en una organización productiva mediante una visión compartida.

1.9 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL" es una Institución Financiera Intermediaria (IFI) que siempre ha conservado su naturaleza de empresa autogestionada, fue creada por iniciativa de los funcionarios de la Corporación Financiera Nacional con propósito de hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, la cual incentive la cultura del ahorro entre los funcionarios.

Desde el 25 de Octubre de 1976 la IFI ha estado bajo la administración de varias directivas, la última hasta el 14 de octubre del 2004, fecha en la que se posesiona el actual Consejo Administrativo, el cual se nombró a su gerente, según Acta de sesión del Consejo de Administración del día viernes 15 de octubre del 2004.

A la llegada de la nueva directiva se evidencia la falta de direccionamiento administrativo y financiero con la que han estado operando las anteriores, el interés por parte de los directivos actuales es la de promover el crecimiento de la institución para tornar a la cooperativa en una empresa competitiva sin perder su naturaleza solidaria.

Pero la falta de: planes de trabajo, procesos definidos, estudios de mercado, así como también de soportes administrativos y financieros han hecho que los

actuales directivos de la IFI aún no puedan determinar los diferentes productos que se deben desarrollar para satisfacer las necesidades de los socios llevando a la búsqueda de alternativas que impulsen el mejoramiento de sus funciones de una manera drástica mediante la utilización de herramientas y mecanismos empresariales que permitan el crecimiento de la IFI.

1.10 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr la reestructuración de la Cooperativa “CORFINAL” durante los años 2005, 2006 en los ámbitos: físico, humano, legal, financiero y administrativo, así como los procesos, haciéndola competitiva dentro del mercado financiero cooperativo, priorizando la satisfacción del socio, mediante el mejoramiento de todas las tareas y el uso de sus recursos, desarrollando una cartera de productos más amplia acorde a las necesidades de los cooperados, con el fin de promover el crecimiento de la institución, manteniendo su naturaleza solidaria y poner fin a la confusión de que las cooperativas al ser entidades sin fines de lucro, son sinónimo de pobreza e ineficiencia empresarial.

1.10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conseguir que la IFI se encuentre legalmente constituida y se desarrolle dentro del marco legal cooperativista
- Conocer la gestión administrativa y financiera realizada en el periodo 2002–2004
- Satisfacer las necesidades de crédito, de la mayoría de los cooperados
- Diseñar las estrategias para la captación de recursos
- Contar con el personal capacitado que requiere la institución
- Contar con los recursos tecnológicos que permitan tener un control de cartera y un flujo transparente de información
- Elaborar el plan estratégico y normas que ayuden a mejorar los procesos internos de la Institución

- Mejorar la imagen corporativa de la Institución
- Incrementar el número de socios en un 10%

1.11 HIPÓTESIS

Haciendo frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

La tendencia al fracaso de la institución es evidente a consecuencia de la falta del correcto direccionamiento administrativo y financiero, y la falta de capacitación de los directivos y de los socios, siendo esta la razón por la cual la actual directiva al momento de asumir la responsabilidad de dirigir y controlar a la cooperativa y sobre todo con el afán de superar una posible quiebra y cierre de la institución, toma la decisión de reestructurar o aplicar una reingeniería de tal manera que se cambie por completo la manera de operar de la misma, por lo tanto la hipótesis general del proyecto se establece con:

“La Reingeniería de la CORFINAL permitirá que la institución llegue a ser productiva en el corto plazo y posteriormente un crecimiento sostenido”.

1.12 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” se encuentra bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador, la misma que no ha brindado ninguna clase de apoyo técnico y mucho menos programas de capacitación en el área cooperativista y administrativa, por esta razón la institución funciona bajo una dirección administrativa y financiera poco técnica, lo que ha determinado que la entidad no ofrezca mayores beneficios a sus cooperados, pierda oportunidades de negocio y se mantenga sin mayor evolución en el mercado financiero.

Para corregir estas falencias de la Institución se requiere de un plan estratégico, el desarrollo de políticas y normas, para lo cual los directivos de la cooperativa ven la necesidad de reestructurar las actividades y los procedimientos, y definir nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa y financiera, lo que redundará en un conocimiento claro y preciso de los objetivos hacia donde se encaminarán sus actividades.

Es importante hacer notar que la aplicación de una reingeniería se la hace porque las condiciones de mercado han cambiado a lo largo de muchos años y es necesario rediseñar los procesos, el plan estratégico, los productos, etc., con el fin de adaptarlos a las nuevas condiciones que exige el mercado.

Desde noviembre del 2004 hemos realizado un trabajo investigativo que nos ha permitido tener un diagnóstico profundo de la IFI que nos permitirá planificar adecuadamente su reestructuración.

1.13 ALCANCE

Con este proyecto se pretende:

- Investigar el ámbito legal de los procesos de la institución.

- Reestructurar la Cooperativa “CORFINAL” desarrollando mecanismos para captar y garantizar depósitos, facilitar créditos e incentivar la cultura del ahorro.
- Tener una visión más clara de la oferta y la demanda de los servicios financieros realizando estudios de mercado a través de encuestas dirigidas a los cooperados.
- Realizar el análisis de los estados financieros de los años 2002 – 2004 y 2005 - 2006 presentando sugerencias para mejorar los procedimientos internos.
- Evaluar el hardware y el software que se ajusten a las necesidades administrativas de la Institución, y realizar sugerencias para la selección y adquisición del mismo.
- Establecer parámetros para medir el grado de satisfacción de los clientes respecto de sus expectativas en cuanto a la calidad y servicio que presta la institución.
- Informar a los socios acerca de los préstamos, mediante circulares vía e-mail.
- Presentar un informe periódico mencionando los beneficios de CORFINAL.
- Estimular a los socios para contar con el fondo de reserva.
- Aprovechar las necesidades de los socios para ofertar créditos a tasas más bajas.
- Realizar reuniones periódicas para informar el estado actual de la cooperativa.

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL

2.1 LA COOPERATIVA EN LA ACTUALIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL" es una entidad cerrada, solo pueden ser socios los funcionarios con nombramiento de la Corporación Financiera Nacional, razón por la cual el número de socios es limitado, Al 2004 cuenta con alrededor de 150 socios, de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Machala, Loja.

La principal fuente de captación de recursos, son las aportaciones mensuales de cada socio, que tiene un valor mínimo de USD 5,00 (Cinco dólares) los mismos que al 31 de diciembre del 2004 llegan a la suma de USD 75.950,74 (Setenta y cinco mil novecientos cincuenta con 74/100).

La IFI se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- 22 Directivos elegidos en forma democrática por la totalidad de afiliados y divididos de la siguiente manera: 10 miembros del Consejo de Administración, 6 miembros del Consejo de Vigilancia, 3 miembros para la Comisión de Educación y 3 miembros para la Comisión de Asuntos Sociales.
- Personal administrativo, conformado por: gerente y contador.
- Personal de apoyo indirecto conformado por: mensajero, personal de limpieza y servicio de fotocopias.

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la IFI son: computador COMPAQ V50, computador COMPAQ P50, computador DESKPRO 575, impresora HP DESKJET 890C e impresora matricial EPSON FX-1170; estos equipos fueron entregados a la IFI luego de ser dados de baja por la CFN, motivo por el cual, no

cuenta con la características requeridas para el desarrollo eficiente de las actividades de la cooperativa.

La infraestructura en la que se desempeña la IFI se encuentra ubicada en el subsuelo 1 del edificio de la CFN, lugar poco frecuentado y de difícil acceso para los socios.

La mayoría de socios desconocen el concepto de los descuentos mensuales que realiza la IFI a través de rol de pagos, así como los saldos que mantienen en ahorros, aportaciones y deudas.

En los archivos existentes no hay constancia del Acuerdo Ministerial No. 1644 de Octubre 25 de 1976 inscrito en el Registro Oficial de Cooperativas con el No. De Orden 482 del mismo mes y año, con el cual se da origen al funcionamiento de la IFI.

2.2 TIPO DE NEGOCIO⁷

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad sin fines de lucro que está bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas, su actividad principal es la captación y colocación de recursos monetarios.

Los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” son:

2.2.1 CAPTACIONES

En captaciones la cooperativa cuenta con tres productos que son: aportes, ahorros corrientes y ahorros navideños; los aportes son obligatorios y existe una cantidad establecida para que el socio realice un depósito mensual, los ahorros corrientes al igual que los ahorros navideños no son obligatorios, pero solo el último puede ser retirado cuando el socio lo requiera.

⁷ Archivos Cooperativa CORFINAL.

Cuadro No. 2.1: CAPTACIONES "CORFINAL"

Tipo de Captación	Cuota Mensual	Ingreso Mensual Promedio	Interés Pagado
Aportes Obligatorios	5,00	1.104,00	6%
Ahorros Corrientes	No es obligatorio	2.584,00	5%
Ahorros Navidad	Ahorro voluntario	1.600,00	5%

Fuente: Archivos "CORFINAL"

Cabe mencionar que las aportaciones y los ahorros corrientes sólo podrán ser retiradas al momento que el cooperado pierda la calidad de socio según lo indica el Art. 9 de los estatutos vigentes a la fecha aprobados el 15 de abril de 1993.

2.2.2 COLOCACIONES

En colocaciones la cooperativa cuenta con cinco productos que son: préstamo especial, préstamo trimestral, préstamo mensual, préstamo extraordinario y préstamo vehículo, los mismos que se describen a continuación:

Cuadro No. 2.2: CAPTACIONES "CORFINAL"

Préstamo	No. De créditos existentes	Saldo al 30/nov/04	Características		
			Monto	Plazo (meses)	Tasa
Especial	85	67.633,64	5.000,00	36	8%
Trimestral	2	3.441,00	5.000,00	12	8%
			220,00	8	18%
Mensual	47	24.410,37	1.000,00	12	12.5% - 22% *
Extraordinario	1		5.000,00	36	8%
Vehículo	50	365.454,74	11.000,00	60	8%

Fuente: Archivos "CORFINAL"

*En la aplicación de esta tasa existe ausencia de justificación.

Cabe recalcar que el préstamo extraordinario consta de las mismas características del préstamo especial, pero se denomina así por haberse entregado fuera de tiempo.

2.3 ESTRUCTURA DE LA COOPERTIVA⁸

Según el Estatuto de la Cooperativa “CORFINAL”; la Estructura Jerárquica se encuentra bajo el gobierno, dirección, administración y control interno de los siguientes organismos: La Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Comité de Crédito, Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.

2.3.1 LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de socios se rige según las disposiciones de los Art. del 21 al 29 de los Estatutos de la Cooperativa “CORFINAL”. Entre las principales tenemos:

- La Asamblea General está conformada por todos los socios que estén debidamente registrados, y sin excepción tendrá derecho a un voto
- Existen dos clases de Asambleas, ordinaria y extraordinaria. Las Ordinarias se realizarán por lo menos dos veces al año en el mes posterior a la realización del balance semestral y la extraordinaria en cualquier época del año
- La Convocatoria para la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria deberá hacerse por escrito a todos los socios con un mínimo de 48 horas de anticipación a la fecha determinada, indicando el día, lugar, hora, fecha, objetivos y orden del día
- El quórum legal para la realización de la Asamblea es de la mitad más uno de los socios
- Las atribuciones más importantes de la Asamblea son : reformar los Estatutos; aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa; conocer los balances semestrales y los informes de la cooperativa y aprobarlos o rechazarlos; decretar la distribución y pagos de los excedentes e intereses; elegir y remover, a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisión de Crédito, de igual modo que remover a los

⁸ Estatutos de la Cooperativa vigentes desde el 15 de abril de 1.993.

miembros de las Comisiones Especiales; relevar de sus funciones, con causas justas, al Gerente; acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares o su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa; resolver las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de otros con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

2.3.2 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración, es el Organismo Directivo de la Cooperativa tiene la facultad de elegir al Presidente, el mismo que será de la Cooperativa y la Asamblea General, los miembros del Consejo durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período mas, sus principales funciones son:

- Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación de los mismos y celebración de contratos
- Nombrar y separar al gerente cuando exista una causa justa
- Decidir sobre la admisión, retiro voluntario o expulsión de los socios
- Señalar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio
- Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para servicios de la cooperativa
- Determinar el plazo de la entrega de los haberes de un socio que se retira de la Cooperativa
- Recomendar a la Asamblea General la distribución de excedentes y pago de intereses sobre los Certificados de aportación, ahorros y depósitos
- Presentar a la Asamblea informes anuales de las labores
- Reglamentar las operaciones de la Cooperativa
- Establecer las normas y reglamentaciones de préstamos, tipos de interese, plazos, montos máximos y garantías
- Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad
- Aprobar el presupuesto anual de gastos de la Cooperativa
- Elaborar el Reglamento Interno de Administración

2.3.2.1 EL PRESIDENTE

El Presidente del Consejo de tiene las siguientes funciones y atribuciones:

- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y hacer que se cumplan las decisiones de la Asamblea General.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y demás documentos legales.
- Convocar las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Abrir conjuntamente con el Gerente la o las cuentas bancarias; firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros relacionados con la actividad económica de la Institución.
- Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones aprobadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

2.3.2.2 EL VICEPRESIDENTE

El Vicepresidente asumirá todas las facultades y todos los deberes del Presidente, en su ausencia.

2.3.2.3 EL SECRETARIO

El Secretario deberá ser nombrado por el Consejo de Administración y sus principales funciones serán las siguientes:

- Firmar con el Presidente los documentos que requieren la intervención de estos funcionarios
- Llevar y certificar los libros de las actas de las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa

2.3.3 EL CONSEJO DE VIGILANCIA

El Consejo de Vigilancia es nombrado por la Asamblea General de socios, también nombran a los vocales suplentes, que remplazarán a los principales, en el orden de su elección, sus principales atribuciones son:

- Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y de todas las actividades de la Cooperativa.
- Verificar si las actuaciones del Consejo de Crédito y de la Gerencia se han llevado de acuerdo con las disposiciones legales.
- Revisar periódicamente la Contabilidad de la Cooperativa.
- Proponer la separación o la expulsión del Gerente, de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de la Comisión de Crédito que hayan violado los Estatutos.
- Conocer las reclamaciones que los cooperados entablen contra el Consejo de Administración.
- Efectuar o solicitar se practiquen por lo menos una auditoria.

2.3.4 EL GERENTE

El Gerente es el administrador general de la Cooperativa, sus principales atribuciones son:

- Representar legalmente a la cooperativa.
- Firmar conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los documentos legales relacionados con la vida de la cooperativa.
- Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y que se conserven siempre actualizados.
- Depositar el dinero recibido por la Cooperativa en las respectivas cuentas bancarias.
- Es obligación del Gerente, enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas, la documentación pertinente para la calificación de nuevos socios.

2.3.5 EL COMITÉ DE CRÉDITO

La Comisión de Crédito estará conformada por tres personas elegidas por la Asamblea General, con sus respectivos suplentes, por el tiempo de un año, sus principales funciones son:

- Decidir todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos a los socios.
- Verificar en el Departamento de Contabilidad de la CFN la capacidad de endeudamiento del solicitante, para la autorización de un crédito hasta por un monto tal, que el servicio del mismo y de las deudas no sean mayores al 40% del sueldo mensual líquido del solicitante.
- Rendir informes a la Asamblea General y al Consejo de Administración, formulando las observaciones que creyere conveniente para el mejoramiento del servicio en los préstamos.

2.3.6 LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

La Comisión de Educación está integrada por tres miembros, designados por el Consejo de Administración o la Asamblea General y el período será de un año, sus principales funciones son:

- Organizar y promover programas de educación cooperativista.
- Desarrollar cualquier tipo de actividad educativa.
- Disponer de los fondos que le hayan asignado.
- Presentar un informe al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que han invertido los fondos.

2.3.7 LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

La Comisión de Asuntos Sociales esta integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración y durará en sus funciones un año. Esta comisión tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de todos los miembros de la misma.

2.3.8 PERSONAL ADMINISTRATIVO

2.3.8.1 EL GERENTE

No está considerado dentro del personal administrativo, sino como un organismo independiente como lo indican los estatutos.

2.3.8.2 EL CONTADOR

No existe un reglamento interno en el que consten las funciones, obligaciones y deberes de este cargo, sin embargo se sobreentiende que mantiene actualizadas las actividades contables de la cooperativa.

2.3.8.3 PERSONAL DE APOYO

Este personal tampoco cuenta con un reglamento interno en el que se describan sus actividades y responsabilidades debido a que no labora directamente para la CORFINAL, sin embargo la cooperativa se beneficia de los servicios que presta el personal tercerizado de la CFN, los costos por servicio de depósitos, limpieza y copias son asumidos por esta importante institución.

2.4 IDENTIFICACION DEL SISTEMA ACTUAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” actualmente (año 2004) no tiene un sistema o procesos claramente definidos o fáciles de identificar, sin embargo existen premisas invisibles de los procesos mediante los cuales ha estado operando durante las últimas administraciones, es decir que no existe documentación sustentadora que dirija el sistema de la “CORFINAL”, únicamente se conoce que opera como toda Institución Financiera Intermediaria en general, captando recursos ya sea por recuperación o préstamos externos y colocándolos a través de préstamos, más no se conoce como interactúa internamente.

2.5 SITUACIÓN FINANCIERA

Los indicadores financieros así como el balance comparativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL" se los realizo de acuerdo a los estados financieros entregados por la institución. Anexo No 1.

Cuadro No. 2.3: BALANCE COMPARATIVO "CORFINAL" 2001 - 2004

CUENTAS PRINCIPALES	31-dic-01	%	31-dic-02	%	31-dic-03	%	31-dic-04	%	CRECIMIENTO DIC/01 - DIC/02	CRECIMIENTO DIC/02 - DIC/03	CRECIMIENTO DIC/03 - DIC/04
ACTIVOS											
DISPONIBLE	3.306,00	1,70%	9.505,00	1,99%	11.604,00	1,51%	17.292,00	3,57%	187,51%	22,08%	49,02%
CARTERA DE CREDITO	188.527,00	96,74%	460.926,00	96,55%	743.650,00	96,54%	441.478,00	91,25%	144,49%	61,34%	-40,63%
OTROS ACTIVOS	3.045,00	1,56%	6.973,00	1,46%	15.049,00	1,95%	25.019,00	5,17%	129,00%	115,82%	66,25%
TOTAL ACTIVOS	194.878,00	100,00%	477.404,00	100,00%	770.303,00	100,00%	483.789,00	100,00%	144,98%	61,35%	-37,19%
PASIVOS											
DEPOSITOS AHORRO	4.820,00	2,47%	15.143,00	3,17%	32.319,00	4,20%	39.294,00	8,12%	214,17%	113,43%	21,58%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	170.268,00	87,37%	404.924,00	84,82%	648.792,00	84,23%	349.890,00	72,32%	137,82%	60,23%	-46,07%
OTROS PASIVOS	2.908,00	1,49%	7.870,00	1,65%	15.163,00	1,97%	16.943,00	3,50%	170,63%	92,67%	11,74%
TOTAL PASIVOS	177.996,00	91,34%	427.937,00	89,64%	696.274,00	90,39%	406.127,00	83,95%	140,42%	62,70%	-41,67%
PATRIMONIO											
APORTES SOCIOS	17.725,00	9,10%	41.672,00	8,73%	64.041,00	8,31%	75.951,00	15,70%	135,10%	53,68%	18,60%
RESERVAS	49,00	0,03%	961,00	0,20%	961,00	0,12%	1.863,00	0,39%	1861,22%	0,00%	93,86%
EXEDENTES (PERDIDAS) ACUM.	-1.116,00	-0,57%	-2.278,00	-0,48%					104,12%	-100,00%	
UTILIDAD (PERDIDA) EJERCICIO	224,00	0,11%	9.112,00	1,91%	9.027,00	1,17%	-152,00	-0,03%	3967,86%	-0,93%	-101,68%
TOTAL PATRIMONIO	16.882,00	8,66%	49.467,00	10,36%	74.029,00	9,61%	77.662,00	16,05%	193,02%	49,65%	4,91%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	194.878,00	100,00%	477.404,00	100,00%	770.303,00	100,00%	483.789,00	100,00%	144,98%	61,35%	-37,19%
COMPROBACION BALANCE	0		0		0		0				
INGRESOS											
INT. Y COM. GANADAS	3.762,00	54,51%	33.718,00	81,94%	57.215,00	93,40%	50.912,00	97,57%	796,28%	69,69%	-11,02%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	3.140,00	45,49%	7.430,00	18,06%	4.046,00	6,60%	1.269,00	2,43%	136,62%	-45,55%	-68,64%
TOTAL OTROS INGRESOS	6.902,00	100,00%	41.148,00	100,00%	61.261,00	100,00%	52.181,00	100,00%	496,18%	48,88%	-14,82%
EGRESOS											
INT. Y COM. PAGADAS	1.503,00	21,78%	24.037,00	58,42%	41.400,00	67,58%	38.698,00	74,16%	1499,27%	72,23%	-6,53%
GASTOS DE OPERACION	3.691,00	53,48%	5.604,00	13,62%	10.472,00	17,09%	13.186,00	25,27%	51,83%	86,87%	25,92%
OTROS GASTOS	583,00	8,45%	508,00	1,23%	362,00	0,59%	449,00	0,86%	-12,86%	-28,74%	24,03%
DEPRECIACION	901,00	13,05%	1.887,00	4,59%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	109,43%	-100,00%	
TOTAL EGRESOS	6.678,00	96,75%	32.036,00	77,86%	52.234,00	85,26%	52.333,00	100,29%	379,72%	63,05%	0,19%
UTILIDAD (PERDIDA)	224,00	3,25%	9.112,00	22,14%	9.027,00	14,74%	-152,00	-0,29%	3967,86%	-0,93%	-101,68%

Fuente: Balances "CORFINAL"

A continuación se presenta un análisis y explicación de los balances comparativos descritos en el cuadro 2.3

Durante el período de diciembre del 2003 a diciembre del 2004, los activos de la Cooperativa presentan una disminución del 37,19% al pasar de USD. 770.303,00 a USD. 483.789,00.

El rubro más significativo de los activos es la cartera de crédito que alcanza USD 441.478,00 al 31 de diciembre del 2004 con el 91,25% de participación respecto al total de activos. Por su parte los fondos disponibles suman USD. 17.292,00 que representan el 3,57% del total de activos.

Los pasivos se disminuyen de USD 696.274,00 en diciembre del 2003 a USD 406.127,00 en diciembre del 2004, es decir un -41,67%.

Las obligaciones financieras con CFN alcanzan USD 349.890,00 a diciembre del 2004 y representan la principal fuente de fondeo de la Cooperativa. Los depósitos de ahorro por su parte se incrementan un 21,58% ubicándose en USD. 39.294,00 a diciembre del 2004.

El patrimonio de la Cooperativa como se aprecia en el cuadro se ha incrementado en 4,91% registrando USD 77.692,00 a diciembre del 2004.

El estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2004 presenta pérdida por USD -152,00, como resultado principalmente de los intereses generados en la cartera de crédito que mantiene la Cooperativa.

Cabe señalar que las provisiones constituidas por la Cooperativa para cubrir el riesgo crediticio no existen.

Para tener un visión más clara de la situación financiera de la cooperativa, se deben analizar los índices de solvencia, liquidez, rentabilidad (ROA y ROE) y calidad de activos (morosidad y provisiones).

Cada uno de los índices arriba mencionados se los describe en el cuadro 2.4

Cuadro No. 2.4: INDICES "CORFINAL"

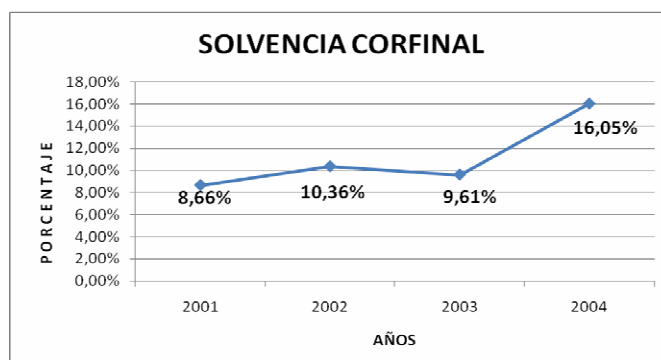
INDICES	AÑOS			
	2001	2002	2003	2004
SOLVENCIA				
CORFINAL	8,66%	10,36%	9,61%	16,05%
SECTOR	-	-	-	27,74%
LIQUIDEZ				
CORFINAL	68,59%	62,77%	35,90%	44,01%
SECTOR	15,76%	14,37%	15,31%	16,20%
RENTABILIDAD				
ROA				
CORFINAL	0,11%	1,91%	1,17%	- 0,03%
SECTOR	1,16%	1,45%	1,86%	2,03%
ROE				
CORFINAL	1,33%	18,42%	12,19%	- 0,20%
SECTOR	3,77%	5,79%	8,22%	10,28%
CALIDAD DE ACTIVOS				
MOROSIDAD BRUTA				
TOTAL				
CORFINAL	1,62%	1,51%	2,02%	5,67%
SECTOR	-	-	-	7,14%
PROVISIONES				
CORFINAL	0	0	0	0
SECTOR	-	-	-	60,75%

Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero y Balances "CORFINAL"

2.5.1 SOLVENCIA

Patrimonio técnico constituido/ Activos.

Gráfico No. 2.1: SOLVENCIA "CORFINAL"



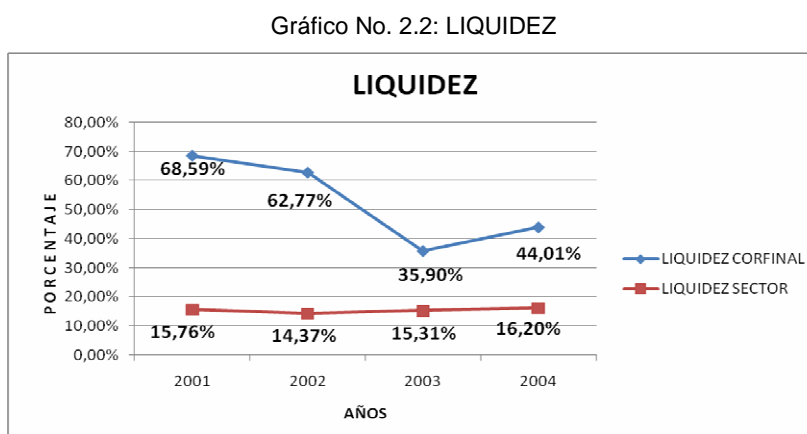
Fuente: Balances "CORFINAL"

Para medir el índice de solvencia tomaremos como base lo mínimo requerido que exige el organismo de control que es 12% para las cooperativas que se rigen por la Superintendencia de Bancos, así como el índice del sector cooperativista al año 2004. Los tres años anteriores la cooperativa no cumple con la base requerida, para el año 2004 la cooperativa ya cuenta con respaldo patrimonial con respecto a sus obligaciones pese a que su índice es inferior del sector cooperativista, sin embargo es conveniente aplicar otras estrategias para incrementar su patrimonio técnico.

2.5.2 LIQUIDEZ

Liquidez: Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo.

Los resultados de liquidez de la cooperativa “CORFINAL” y la comparación con el sector cooperativista durante los cuatro últimos años, se muestran en el cuadro 2.4.



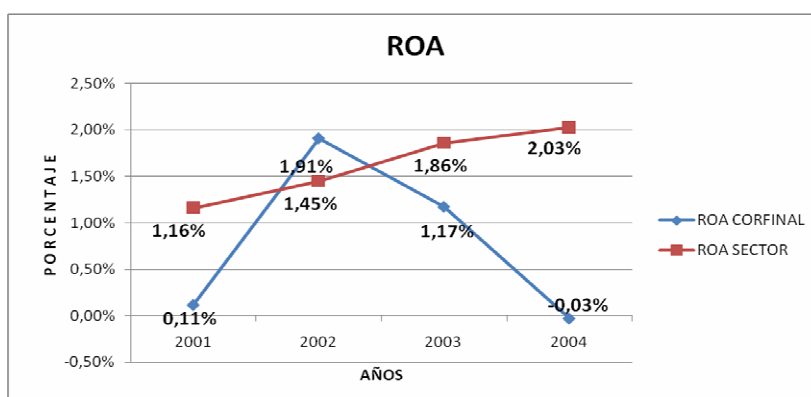
Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero y Balances “CORFINAL”

En el año 2001 existe un evidente exceso de liquidez por falta de una adecuada gestión financiera. Para el año 2002 a pesar de que se observa un mejor manejo de los fondos el indicador aún es muy elevado. Durante el año 2003 el manejo de los fondos es mucho más eficiente sin embargo el sector mantiene niveles más bajos. En el año 2004 la cooperativa empieza a abrir una brecha en comparación al sector y aún no logra mantener estable su liquidez.

2.5.3 RENTABILIDAD

En el cuadro 2.4 se indican los índices de “CORFINAL” y del sector respectivamente, en cuanto a los ratios de rentabilidad (ROA Y ROE).

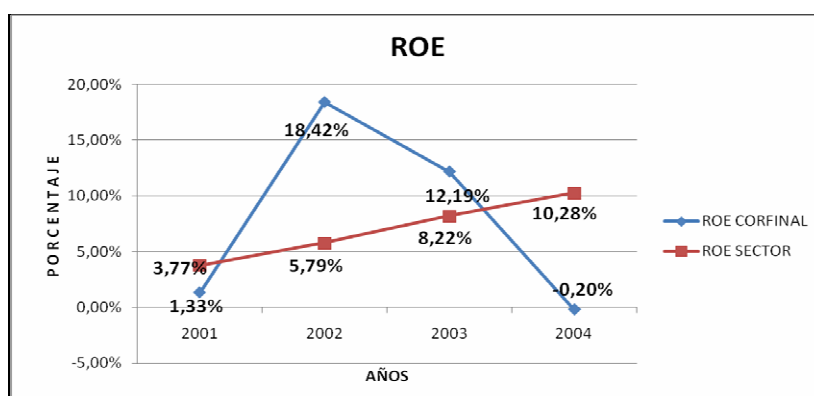
Gráfico No. 2.3: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS



Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero y Balances “CORFINAL”

El rendimiento sobre activos (ROA) representa la rentabilidad de la gestión operativa en relación con los activos generadores de los ingresos, entre más alto es este índice es mejor, Luego de alcanzar un pico máximo en el año 2002 este índice mantiene un constante descenso al punto que en el 2004 se evidencia una pérdida. Con respecto al sector únicamente en el año 2002 supera el ROA que mantiene el sector.

Gráfico 2.4: RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO



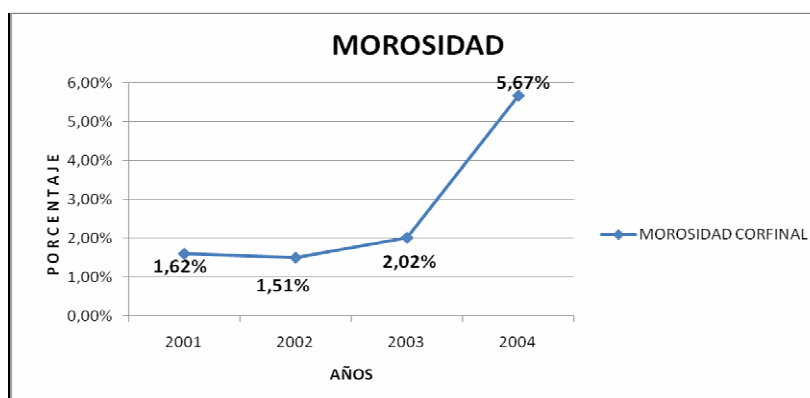
Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero y Balances “CORFINAL”

Este índice representa la rentabilidad o el rendimiento sobre el patrimonio, es recomendable al menos dos puntos sobre la inflación, la rentabilidad de la CORFINAL con respecto a su patrimonio se ha mantenido en niveles aceptables incluso sobrepasando los niveles generales del sector, pero en el último año debido a la falta de gestión de créditos este índice tiene una caída drástica al llegar a -0.03% en el 2004 cuando en el sector el índice general fue de 10.28%.

2.5.4 CALIDAD DE ACTIVOS

CORFINAL maneja la calidad de sus activos con los índices que se muestran en el cuadro 2.4 (Morosidad y Provisiones).

Gráfico No. 2.5: MOROSIDAD



Fuente: Balances "CORFINAL"

El índice de morosidad en promedio es baja, En el año 2004 existe un incremento debido a la falta de gestión en el cobro de los principales cheques de las sucursales. Además la morosidad de la cooperativa es más baja que el promedio del sector cooperativo.

Para establecer el porcentaje de provisiones se debe calcular la provisiones / cartera de crédito Improductiva, sin embargo como se aprecia en el anexo 1 correspondiente a los balances de los años 2001, 2002, 2003, 2004, no se realizan las provisiones correspondientes, por lo cual no es factible realizar el cálculo de este índice.

CAPITULO III

FUNDAMENTO TEORICO

3.1 REINGENIERÍA⁹

Para el desarrollo de una reingeniería comenzaremos por un concepto simple de Hammer quien dice que “La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.

En palabras más simples reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos que generan valor agregado sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente.

Según Manganelli para que una empresa, organización, institución, etc., adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos. Una definición rápida de reingeniería es “comenzar de nuevo”. Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Una de las razones por las que se debe aplicar la reingeniería es que los métodos y los procesos han dejado de ser adecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar todo de nuevo.

No existe un padrón único ni ideal para el abordaje de la reingeniería. Este debe ser pensado y planificado para que sea adecuado, y va a depender de varios

⁹ HAMMER – Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994

aspectos, como por ejemplo: del tipo de organización; de la situación en que se encuentre la organización; de la profundidad de los cambios deseados; y de la capacidad de conocimiento y aprendizaje del componente humano de la organización; sin embargo, la estructura de las empresas contienen ciertos aspectos comunes como son: físicos, administrativos; humanos, financieros, legales, aspectos en los cuales si se quiere realizar una reingeniería deberán ser analizados y acoplados hacia los cambios deseados.

La planificación de una reingeniería parte del planteamiento de la identificación y formulación de proyectos estratégicos orientados hacia el diseño y rediseño de nuevos productos, procesos y servicios que luego permitirán estructurar la cadena de valor.

- **DIEZ PRECEPTOS PARA EL ÉXITO:**

Para iniciar adecuadamente un proceso de reingeniería, es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos los mismos que nos ayudarán a realizar de mejor manera el proyecto de reingeniería:

- 1.- Empezar con el direccionamiento estratégico
- 2.- Atender igualmente a los procesos de apoyo
- 3.- Pensar en incorporar tecnología informática en los servicios básicos
- 4.- Repensar las fronteras entre sus procesos y los de sus proveedores y clientes
- 5.- Analizar las opciones de ejecutar ciertas funciones internamente o con terceros
- 6.- Repensar los beneficios de la centralización en contraposición a descentralización
- 7.- Pensar en segmentar insumos a procesos y crear flujos paralelos de procesos
- 8.- Modificar el orden en que se llevan a cabo ciertas actividades, donde esto sea posible, para eliminar la necesidad de sub procesos separados
- 9.- Repensar y volver a situar controles
- 10.- Simplificar interfaces y corrientes de información

- **¿POR QUÉ FRACASAN LOS PROYECTOS DE REINGENIERÍA?**

Las empresas que no lograron resultados en la implementación de la reingeniería (R), cometieron una serie de errores; es importante considerarlos al iniciar este proceso de mejora radical:

Falta de claridad en las definiciones:

La R no es sólo automatización.

La R no es sólo reorganización.

La R no es sólo reducción de tamaño.

La R no es sólo calidad.

La R es un método equilibrado que contiene elementos de los programas tradicionales de mejoramiento.

La R persigue avances radicales en medidas importantes de rendimiento, persigue metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, exactitud y satisfacción del cliente.

La R es: “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”

Expectativas no realistas:

Se deben fijar las metas y condicionar las expectativas sobre base de análisis realistas verificados durante el proyecto.

Recursos inadecuados:

Las personas mejor capacitadas para hacer el trabajo del proyecto suelen ser las que menos se pueden distraer de sus deberes normales. Formar un equipo, darles el tiempo suficiente, un presupuesto adecuado, capacitarlos y apoyarlos.

Tardar demasiado:

Como sucede con muchas de las metodologías, incluyendo a ISO 9000, Seis Sigma, e inclusive con Balanced Scorecard, se incurre en la parálisis por análisis,

en donde la perfección en la implementación da al traste con resultados inmediatos, logrando más bien un cansancio en las personas que deben implementar este tipo de procesos.

Falta de patrocinio:

La R no puede ser impulsada desde los niveles inferiores, sólo la alta administración la puede autorizar ya que requiere una modificación de la cultura.

La R requiere liderazgo del tipo más visible. Los principales motivos o impulsores de la R, son: Dolor, temor o ambición.

Campo de acción equivocado:

Lo que se rediseña son los procesos, eliminando errores y falta de eficiencia. Los procesos deben ser:

Los más estratégicos para la misión.

Los de mayor valor agregado para los clientes.

Los que estén totalmente o en su mayor parte dentro de su control.

Tecnocentrismo:

La tecnología es un elemento clave de la R pero no es R. La R cambia los procesos, es decir la manera como se hace el trabajo. A veces el cambio social es más difícil que el cambio tecnológico.

Misticismo:

La R es una disciplina de ingeniería, no tiene nada de misterioso ni depende de grandes gurúes.

Falta de una metodología eficaz, se requiere de:

Preparación

Identificación

Visión

Solución

Transformación

DECÁLOGO DE LA REINGENIERÍA:

Muchos autores han planteado una serie de preceptos que es importante considerar cuando se implementa la Reingeniería:

Organizar el trabajo en torno a los productos

¿Qué aspectos de la organización funcional debemos eliminar?

Los procesos deben seguir su cauce natural

¿Qué desviaciones al proceso natural existen?

El control es parte de los procesos

¿Cuáles controles no son parte de los procesos?

Capturar la información una sola vez

¿Qué información se captura o procesa más de una vez?

Hacer en paralelo todos los trabajos que sean posibles

¿Hay tareas que deben esperar a que otras sean completadas, podría hacerse en paralelo?

Hacer los trabajos de apoyo en las unidades sustantivas

¿Hay trabajos de apoyo realizados por áreas ajenas al proceso sustantivo que se deban incorporar a este?

Evitar métodos iguales en procesos de distinta complejidad

¿Podríamos tener diferentes procesos para productos de diferente complejidad?

Libertad de usar métodos diferentes en actividades paralelas

¿Tenemos demasiadas restricciones en nuestras áreas que nos impidan realizar bien y con rapidez un trabajo?

Manejar unificadamente los recursos regionales

¿Podemos integrar los procesos vía informática?

Establecer relaciones de largo plazo con proveedores e integrantes del proceso ampliado.

¿Hay proveedores o clientes que deban o puedan incorporarse al proceso?

Otros aspectos a considerar algunos de los cuales vienen del Kaizen, el JAT y la Calidad total:

- La inspección no agrega valor.
- Evitar la duplicación o transcripción de documentos.
- Mantener un único archivo.
- Eliminar el exceso de firmas (otra forma de inspección).
- Evitar registros y controles que no tienen uso posterior.
- Eliminar el control pasando al autocontrol.
- La calidad se inspecciona en la fuente.
- Rediseñar formatos.
- Capacitar a la gente.

Mandamientos de la R:

No se puede aplicar una reingeniería si no se pone en práctica los siguientes mandamientos:

- Tener claridad
- Ser realistas
- Estar preparados
- Darse prisa
- Tener un campeón
- Concretarse
- No dejarse apabullar
- Seguir una metodología

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 PREPARACIÓN

Para dar inicio a la Reingeniería se debe preparar a todos los involucrados con el proyecto para que estén informados sobre las expectativas y los objetivos planteados para merecer su apoyo y confianza.

3.2.2 RECONOCER LAS NECESIDADES DE CAMBIO

En base a las falencias o diagnósticos con resultados negativos, la organización no debe tratar de componer algo, ya que la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados.

3.2.3 DESARROLLAR CONSENSO

Desde el comienzo el papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico ya que es el encargado de persuadir al personal para aceptar el cambio, dar mensajes claros e informar cómo se encuentra la compañía y porqué debe cambiar. Este aspecto es vital y crucial en la reingeniería para que la compañía logre un consenso para que la gente acepte o cuando menos no rechace la posibilidad de un gran cambio.

3.2.4 EL EQUIPO

En general los participantes de la reingeniería son:

- Líder, que autorice y motive el cambio
- Dueños de los procesos, que conozcan todos los detalles y sean responsables de estos
- Equipo de reingeniería, diagnostica el proceso, lo planifica e implanta los cambios

3.2.5 PLANIFICAR EL CAMBIO

3.2.5.1 ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO

El proceso del análisis ambiental tiene la finalidad de identificar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en el establecimiento de los objetivos de las organizaciones. En el cuadro 3.1 se indica un resumen de lo expuesto anteriormente.

Cuadro No. 3.1: ANALISIS AMBIENTAL

	Entrada	Salida
Ambiente Externo	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa	Investigación de mercado
Empresa Ambiente interno	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades	Diagnostico estratégico
Estrategia	Concepto, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial	Acción empresarial

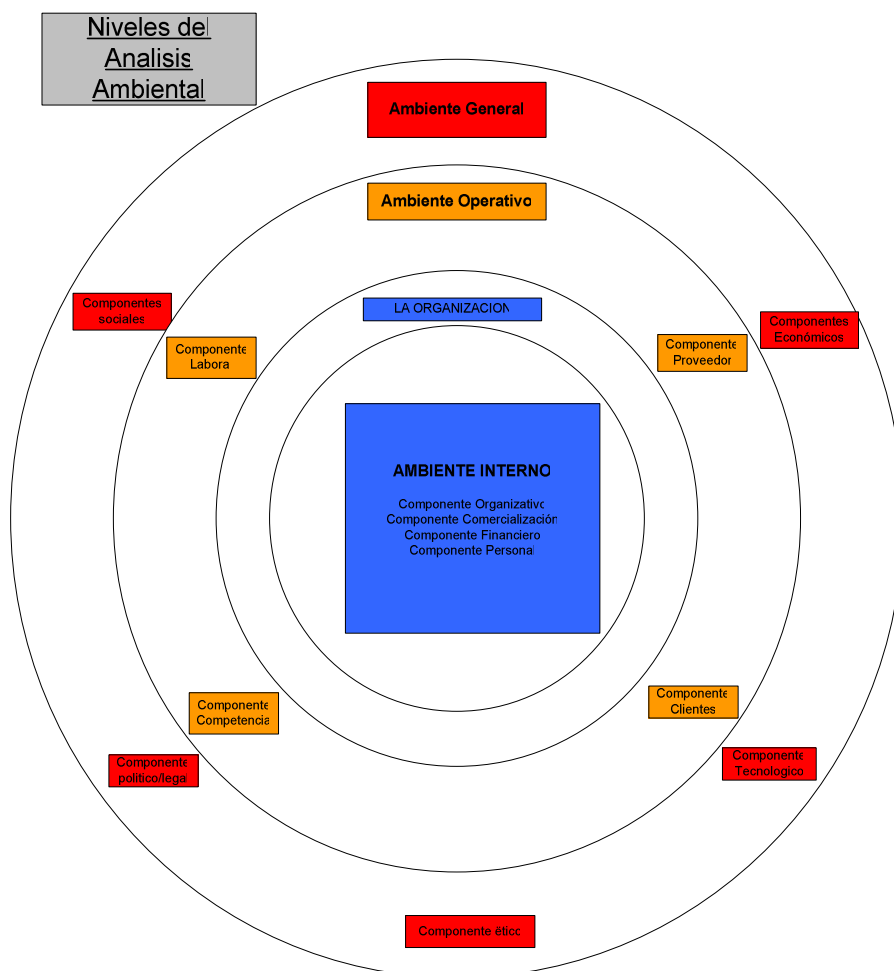
Fuente: PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

El éxito de una organización depende en gran parte de la capacidad que la alta dirección o los altos directivos tengan para identificar e interpretar el ambiente organizacional, con este análisis se debe sacar el mayor provecho de las ventajas que tiene la organización y extinguir sus desventajas.

Para el análisis ambiental de las organizaciones es necesario dividir el ambiente general en tres niveles básicos (Gráfico 3.1), para tener una mejor visión y expectativa del ambiente.

- Ambiente general
- Ambiente operativo
- Ambiente interno

Gráfico No. 3.1: NIVELES DE ANALISIS AMBIENTAL



Fuente: CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

Con estos tres niveles los administradores se encuentran en la capacidad de interpretar cada factor y determinar el desempeño del mismo en la organización, es decir se puede identificar como se encuentra la organización en el mercado.

3.2.5.1.1 Ambiente General

El ambiente general es el ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencia de largo plazo. Su finalidad es determinar las **oportunidades y amenazas**, es decir identificar los factores que no están al alcance interno de la organización y que de una u otra manera pueden afectar o beneficiar a la misma.

Los componentes del ambiente general son:

- Componente Económico

Señala la distribución y uso que se da a los recursos de la sociedad como ejemplo se cita el producto interno bruto, la tasa de inflación, los niveles de empleo, ingreso del consumidor.

- Componente Social

Describe las características de la sociedad en las que opera la organización. Los niveles de educación, la tasa de alfabetización, costumbres, creencias, valores, estilos de vida, distribución geográfica, de edades etc.

- Componente Político

Tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de los grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos.

Componente Legal.

Consiste en las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

- Componente Tecnológico

Son las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Así como lo relacionado con los conceptos y técnicas de administración de la calidad y del mejoramiento continuo.

- Componente Ético

Son elementos que forman parte de la cultura de una sociedad en términos generales el tipo de conducta de los individuos y de las organizaciones.

Es ético en todo sentido que las entidades y organizaciones que presten servicios a la sociedad tengan en consideración que los clientes deben conocer las características de lo que están adquiriendo.

3.2.5.1.2 Ambiente Operativo

También es conocido como ambiente competitivo, es de nivel externo para la organización y consta con componentes que trae consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de la empresa.

Los componentes son:

- Componente cliente

Este elemento refleja directamente las características y conductas de quienes demandan de los productos y servicios que la organización oferta.

El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción del cliente.

- Componente Competidores

Engloba el total de los rivales que una organización debe superar para alcanzar sus objetivos.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

El análisis de las cinco fuerzas sólo es parte del plan de sistema estratégico completo de Porter. Los otros elementos son: grupos estratégicos, las estrategias genéricas de liderazgo en costes, diferenciación, orientación y las estrategias genéricas de posicionamiento de marketing de posiciones de mercado basadas en el valor, las necesidades y la accesibilidad.

a. Barreras de Ingreso

La formulación de nuevas empresas en un sector aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar a otros sectores y mercados comúnmente utilizan sus recursos generando inestabilidad. Por lo tanto, la adquisición dentro de cualquier sector con el propósito de hacerse de una posición en el mercado probablemente se deberá considerar como ingreso, aun cuando no se constituya una entidad del todo nueva. La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

i. Economías de Escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables. Las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, utilización de la fuerza de ventas y distribución.

ii. Requerimientos de Capital

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular sí se requiere el capital para publicidad riesgosa

o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo (IyD). El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

En tanto las principales empresas de hoy cuentan con recursos financieros para ingresar casi a cualquier industria, los enormes requisitos de capital en campos como las computadoras y la extracción de minerales limitan el grupo de posibles ingresantes. Incluso si se dispone de capital en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de ese capital, el cual debe reflejarse en las primas por riesgo cargadas al ingresante en prospecto; lo cual constituye una ventaja para las empresas en operación.

iii. Acceso a Canales de Distribución

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades.

Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas en las cuales el canal sólo identificado con un fabricante en particular. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

iv. Ubicación Favorable

Las empresas establecidas pueden haber posesionado las ubicaciones favorables antes de que las fuerzas del mercado subieran los precios para captar su valor total.

v. Curva de Aprendizaje o Experiencia

En algunos negocios, existe la tendencia observada que los costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto. Los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), mejoras en la distribución de planta se desarrollan equipos y procesos especializados, se logra mejor funcionamiento del equipo, los cambios en el diseño del producto hacen más fácil su fabricación, mejoran las técnicas para la medición y el control de las operaciones, etc. La experiencia es sólo un nombre para ciertas clases de cambios tecnológicos y puede aplicarse no sólo a la producción, sino también a la distribución, logística y otras funciones. Como en el caso de las economías de escala, las reducciones de costos con la experiencia se relacionan no sólo con la empresa como un todo sino que se originan de las operaciones y funciones individuales que componen la misma. La experiencia puede hacer bajar los costos en la comercialización, y en otras áreas, así como en la producción o en las operaciones de la producción, y debe examinarse cada componente de los costos para efectos de la experiencia.

La declinación en costos derivada de la experiencia puede incrementarse si en el sector hay empresas diversificadas que compartan operaciones o funciones sujetas a tal reducción con otras unidades de la empresa, o en donde hay actividades relacionadas con la empresa de las cuales se pueden obtener experiencias incompletas pero útiles.

vi. Política Gubernamental

Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas (como terrenos carboníferos o lugares de recreo en los cuales se construyan áreas para esquiar). Los sectores industriales reglamentados como los de transporte urbano, ferrocarriles, licores al menudeo y

la expedición de carga son ejemplos obvios. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia. La política gubernamental tiene ciertamente beneficios sociales directos, pero a menudo tiene consecuencias secundarias para el ingreso que no son reconocidas.

b. Productos o Servicios Sustitutos

Todas las empresas en un sector están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector puede cosechar en tiempos de auge.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector u obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño. El análisis de tales tendencias puede tener importancia al decidir si se trata de atacar estratégicamente o planear con él una estrategia como una fuerza clave inevitable.

c. Poder Negociador de los Compradores

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industria -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial

depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costos fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.
- Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor. Los costos cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.

El poder de compra de los mayoristas y detallistas está determinado por las mismas reglas, con una adición de importancia. Los detallistas pueden obtener un importante poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden influir en las

decisiones de compra de los consumidores, como lo hacen en los componentes de sonido, joyería, artículos para el hogar, artículos deportivos y otros productos. Los mayoristas similarmente, pueden obtener poder de compra si pueden influir en las decisiones de compra de los minoristas o de otras empresas a quienes venden.

d.- Poder Negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende
- Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector
- El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como IyD (investigación y desarrollo) y apoyo técnico

- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor. Esto es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es el inverso

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Existe sustancial evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

e.- Barreras de Salida y De Ingreso

Aunque las barreras de salida y las barreras de ingreso son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector industrial. A menudo, las barreras de ingreso y salida están relacionadas. Por ejemplo, las economías sustanciales de escala en la producción, por lo general están asociadas con activos especializados, como es la presencia de tecnología patentada.

Gráfico No. 3.2: LAS BARRERAS Y LA RENTABILIDAD

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial es uno en el cual las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector. Cuando tanto las barreras de ingreso como las de salida son elevadas, el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general está acompañado de más riesgo. Aunque el ingreso sea desanimado, las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector.

El caso de las barreras de ingreso y de salida es trivial, pero el peor caso es aquel en el cual las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Aquí el ingreso es fácil y será atraído por alzas en las condiciones económicas o por otros atractivos temporales. Sin embargo, la capacidad instalada no abandonará al sector industrial cuando los resultados se deterioren. Como resultado la capacidad se acumula en el sector y por lo general la rentabilidad es crónicamente mala. Un sector industrial puede encontrarse en esta posición desafortunada, por ejemplo, si los proveedores o prestamistas financian el ingreso con facilidad, pero una vez dentro, la empresa se enfrenta a costos sustanciales de financiamiento.

- Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo se la elabora de la siguiente manera:

- Tomar el listado de los factores comunes entre las cooperativas
- Asignar una calificación entre 1 y 4

1 = mayor debilidad

2 = menor debilidad

3 = mayor fuerza

4 = menor fuerza

- Asignar una ponderación a cada factor entre 0,01 y 1; considerando siempre que la sumatoria debe ser igual a uno 1
- Los resultados se obtiene multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación
- Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente
- El promedio es 2,5

Si el valor alcanzado es mayor a 2,5 significa que la Cooperativa tiene una posición competitiva que le permitirá desenvolverse con normalidad en el negocio.

Si el valor es menor que 2,5 significa que la posición competitiva es peligrosa y se debería trabajar intensamente para mejorar.

- Componente Laboral

Constituyen las influencias que se suscitan en la oferta de trabajo recoge temas como tipos de salarios, afiliación sindical.

- Componente Proveedores

Los proveedores de una empresa forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran. Desgraciadamente muchas veces la inversión y los esfuerzos de una empresa se centran en exceso en solo uno de los eslabones de esa cadena, olvidando o menospreciando algún otro, lo que, no lo olvide, puede hacer que pierda efectividad y, por lo tanto, dinero.

A la hora de rodearse de buenos proveedores, las empresas, especialmente las medianas y pequeñas, funcionan a veces a golpe de inspiración; no lo vamos a negar, en ocasiones funciona. Otras veces lo hacen por una simple proximidad geográfica (ojo, la geografía muchas veces se limita al barrio donde radican las oficinas), y, la mayoría de las veces, por el clásico boca a oreja de algún amigo, compañero, conocido al que tal o cual proveedor le ha funcionado siempre bien.

No resulta, sin embargo, excesivamente lógico que las empresas profesionalicen algunas de sus rutinas de trabajo y dejen en manos de elementos excesivamente variables cuando no del azar la localización y gestión y el trabajo con los proveedores.

3.2.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz compacta todos los factores externos de la Cooperativa para de esta forma evaluarlos más fácilmente, a continuación se presentan los pasos para la elaboración.

- Tomar el listado de los factores externos claves del entorno.
- Asignar una calificación entre 1 y 4. Esta calificación se la realizó con la gerente general de la Cooperativa, la cual con su experiencia y el quehacer diario en la institución se asignó la calificación a cada factor analizado.
 - 1 = amenaza importante
 - 2 = amenaza menor
 - 3 = oportunidad menor
 - 4 = oportunidad importante
- Asignar una ponderación a cada factor entre 0,01 y 1; considerando siempre que la sumatoria debe ser igual a uno 1. La ponderación se la encuentra dividiendo el total de la calificación para cada uno de los valores individuales de los factores.
- Los resultados se obtiene multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.

Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente. El promedio es 2,5.

Si el resultado total de la es superior al promedio (2,5), se interpretaría que tiene un ambiente externo favorable, y en medida que el resultado tienda a 4, mostraría que tiene grandes oportunidades de desenvolverse con éxito, por lo contrario un resultado inferior al promedio implicaría que el entorno tiene más amenazas que oportunidades y la situación tendería a agravarse si el resultado se acerca a uno.

La priorización de los Factores Externos se la realiza siguiendo la metodología de ponderaciones y matrices de la siguiente manera:

- Seleccionar las oportunidades y amenazas.
- Con la ayuda de la Matriz de priorización o de Holmes se determina de una forma cuantitativa la importancia de cada uno de los elementos internos y externos de la cooperativa.
- En la priorización se utilizo el principio de Pareto (80/20) es decir que se selecciona el 80% de la calificación acumulada.

3.2.5.3 ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO

“El análisis interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan en la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma”¹⁰.

“Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización”¹¹.

¹⁰ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

¹¹ HILL Charles, JONES Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Tercera Edición. McGraw-Hill. Colombia. 1996

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

- Componente organizativo.
- Componente comercialización.
- Componente financiero.
- Componente personal.
- Componente producción.

3.2.5.3.1 Componente Organizativo

Para establecer este componente se determinó aspectos como la red de comunicaciones, la estructura organizativa, la jerarquía de objetivos, políticas, procedimientos, normas, capacidad del equipo de dirección.

3.2.5.3.2 Componente de Comercialización

El componente de comercialización tiene que ver especialmente con la segmentación del mercado, los productos, los precios, la promoción, y la distribución.

3.2.5.3.3 Componente Financiero

Dentro del componente Financiero se revisa lo concerniente a los índices financieros en lo que tiene que ver con la liquidez, la rentabilidad, proyecciones financieras.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización.

3.2.5.3.4 Componente personal

El componente de personal es el más importante ya que sin la presencia de este no se podría realizar ninguna de las actividades descritas para este proyecto. Este componente abarca los siguientes puntos como son: relaciones laborales, relaciones personales, los procedimientos de reclutamiento, programas de capacitación, sistemas de valoración de rendimiento, sistema de incentivos, giro de personal, entre otros.

3.2.5.3.5 Componente de Producción

El componente de producción encierra dentro de análisis interno las disposiciones de la instalación de la planta, el uso de la tecnología, adquisición de materias primas, control de existencias, uso de la subcontratación.

3.2.5.4 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

La sistematización de las informaciones y conocimiento que se tenga sobre el desempeño de las áreas funcionales y sus interrelaciones se logra utilizando la matriz de evaluación de los factores internos que tiene las mismas características a la matriz de evaluación de los factores externos, su forma estructurada es la siguiente:

- Tomar el listado de los factores internos claves del entorno
- Asignar una calificación entre 1 y 4. Esta calificación se la realizó con la gerente general de la Cooperativa, la cual con su experiencia y el quehacer diario en la institución se asignó la calificación a cada factor analizado
 - 1 = debilidad grave
 - 2 = debilidad menor
 - 3 = fortaleza menor
 - 4 = fortaleza importante
- Asignar una ponderación a cada factor entre 0,01 y 1; considerando siempre que la sumatoria debe ser igual a uno 1. La ponderación se la

encuentra dividiendo el total de la calificación para cada uno de los valores individuales de los factores

- Los resultados se obtiene multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación
- Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente. El promedio es 2,5

Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente, y el promedio es 2,5, se interpreta que tiene más debilidades que fortalezas si el resultado es inferior al promedio, el valor de 4 implicaría que la institución se encuentra en una óptima situación y el valor de 1 de una grave crisis.

El resultado numérico nos da la pauta de la situación global interna y de forma eventual servirá también como elemento de comparación ante otras instituciones o empresas que constituyen competencia.

La Priorización de los Factores Internos se la realiza siguiendo la metodología de ponderaciones y matrices de la siguiente manera:

- Seleccionar las Fortalezas y Debilidades.
- Matriz de priorización o de Holmes para determinar de una forma cuantitativa la importancia de cada uno de los elementos internos y externos de la cooperativa.
- En la priorización se utilizo el principio de Pareto (80 / 20) es decir que se selecciona el 80% de la calificación acumulada.

3.2.5.5 ANALISIS FODA^{12 13}

El análisis FODA perfecciona los análisis tanto interno como externo aplicando un marco general para un mejor entendimiento y manejo del ambiente en el que se

¹² CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

¹³ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

desempeña la organización. “El acrónimo FODA son las siglas Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas”.

- Fortalezas

“Aspectos internos que facilitan la consecución de los objetivos, constituyen los logros, aciertos, y aspectos relevantes de la organización que son aprovechadas para contrarrestar las amenazas”

- Oportunidades

“Catalogadas como las posibilidades que provienen del medio externo al sector sirven para mantener y reforzar las fortalezas o neutralizar las debilidades. Situaciones externas que favorecen o impulsan la consecución de los objetivos”.

- Debilidades

“Aspectos o situaciones internas que frenan la consecución de los objetivos, esto es los errores, experiencias fallidas, carencias materiales, etc.”.

- Amenazas

“Son variables o situaciones provenientes del medio externo en el sentido de oponerse a las fortalezas. Son hechos o situaciones externas que inhiben la consecución de los objetivos”.

3.2.5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO¹⁴

“Los pasos fundamentales para establecer y mantener la dirección de una organización son”.

1.- concretar una visión de futuro de la organización.

¹⁴ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

2.- convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización.

3.2.5.6.1 *La Visión Organizativa*

Los líderes tienen la mira en el futuro en el sentido de cómo quieren que sean las cosas, deben tener un sentido de propósito, son positivos respecto del futuro y creen apasionadamente que la gente hará la diferencia, y que estos traerán satisfacción en el trabajo, compromiso y lealtad, claridad en los valores organizativos, y orgullo de permanecer a la empresa a la que se deben.

La visión de futuro no anula la experiencia del pasado es mas toma esta para transformarla en un marco referencial de lo que la organización aspira en el futuro.

“La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”¹⁵.

Para la elaboración de la visión se considera que es lo que se desea, hacia donde queremos que vaya la organización en un tiempo determinado, contar con un futuro creíble, atractivo y posible está relacionada con las preguntas: “¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser? ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance?”¹⁶.

Aspectos a considerar para la Visión:

- Formulada por actores representativos
- Tener dimensión de tiempo
- Ser integradora

¹⁵ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

¹⁶ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Lograr una sinergia
- Ser difundida interna y externamente

3.2.5.6.2 *La Misión Organizativa*

“La misión de una organización es la razón de ser de la entidad, es la pregunta y solución de una empresa o una persona a las necesidades específicas de un mercado.

Esta resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de unos productos o servicios, este proceso de investigación, diseño, producción y entrega es la orientación que le permite a la empresa mantenerse dentro del camino (QUE ES SU PRODUCTO) hacia el objetivo (QUE ES SU MERCADO) Y dentro de un estilo de vida (QUE ES SU CULTURA ORGANIZACIONAL)”¹⁷.

La Misión se la obtiene de la síntesis de resultados al definir el negocio y las competencias distintivas que permiten redactar la razón de ser y los propósitos claves de la organización, explica el quehacer de todos los días para alcanzar la visión organizacional, ya que sin esto sería inútil poner en marcha las actividades establecidas, por lo tanto la misión es un parámetro importante que todas las organizaciones eficientes y responsables deberían establecer.

La misión responde a preguntas como ¿Qué debemos hacer para concretar la perspectiva de futuro?, ¿para qué y porque existimos como organismo? ¿Qué quieren los clientes de la Organización?, ¿Qué leyes debe Cumplir?.

¹⁷ ALVAREZ, Elias, Administración por Calidad Total, Editorial Litados, Medellín 1991.

Cuestionario para definir y redactar la Misión

- “¿Qué va a hacer la empresa o a que se va a dedicar?
- ¿Cómo va a proporcionar al cliente ese *qué* en el largo plazo?
- ¿Qué función o papel trata de cumplir la empresa?
- ¿Qué necesidades desea satisfacer la empresa?
- ¿A quién va dirigida la función de la organización?
- ¿Cuáles son sus objetivos prioritarios (segmento del mercado)?
- ¿Al cliente externo?
- ¿Al cliente interno?
- ¿Al accionista?
- ¿A la comunidad?
- ¿Cómo va a proporcionar lo que ofrece?
- ¿Cómo va a realizar su función la organización?”¹⁸

Contenido de las declaraciones de Misión

La declaración de Misión es la razón de ser de la empresa, cada misión varía de una organización a otra, pero por lo general toda misión contiene los siguientes puntos:

- Tipo de negocio

Esta información identifica los bienes o servicios a la cual se dedica la organización, es decir los productos y servicios que cada una ofrece y que los clientes desean.

- Mercado

En este punto se identifica el lugar, es decir se señala los clientes a los que se va a dirigir el producto o servicio con el que la organización va a servir, además se

¹⁸ VILLACIS, Juan , Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas,1999

establece los parámetros necesarios para definir donde están localizados los clientes.

- Principios organizacionales

Aquí se determina la filosofía con la cual labora la organización, es decir se establece las creencias con los que la compañía se guía.

- Valores

Este punto es para determinar la manera como el todo personal debe realizar su trabajo.

- Productos y servicios

Es el target que cada organización oferta a sus clientes, es el objetivo de la empresa.

3.2.5.6.3 Valores Corporativos

“Los Valores Corporativos son muy importantes en la cultura organizacional de las empresas, estos valores son un conjunto de principios creencias y normas que regulan la gestión de una organización. Es por lo tanto la filosofía de la misma.

Los valores que se integre a la organización deben ser difundidos en todo nivel y convertirse en hábitos de la empresa, los mismos que servirán como factor regulador en la gestión de la empresa”¹⁹.

En toda organización deben existir valores corporativos como la ética, el compromiso con el cliente, la calidad, desarrollo del talento humano, competitividad, rentabilidad, productividad. Los mismos que deben ser practicados

¹⁹ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, Editorial Legis, 1994.

y perfeccionados diariamente para llegar a la eficiencia y eficacia. Estos valores deben estar ligados con la misión ya que es la razón de ser de la empresa y visión que la empresa se ha planteado.

3.2.5.6.4 Objetivos Estratégicos

“Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción”²⁰.

Los objetivos estratégicos ayudan a proporcionar la dirección que la organización debe seguir para cumplir con la misión y visión planteadas.

Los objetivos deben cubrir las características de trabajo, y estipular el plazo cuando se tienen que lograr, y además es conveniente señalar que estos deben representar un reto, señalar prioridades, y fomentar el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

Los Objetivos Estratégicos deben ser:

CUANTIFICABLES. Se debe realizar el mayor esfuerzo para introducir elementos cuantitativos de modo que estimulen la consecución y permita una fácil evaluación posteriormente.

FLEXIBLES. En las organizaciones existen muchas interacciones en su entorno, por lo que se debe establecer una posibilidad para ajustarlos en cualquier momento de ser requerido por aparecimientos de cambios.

²⁰ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

CONOCIDOS. Deben de ser conocidos por todos los empleados y directivos de la organización para que estos objetivos sean aceptados y se conviertan en un compromiso que dará mejoramiento a la empresa.

FACTIBLES. Los objetivos deben ser alcanzables sujetos a la realidad de la organización, ya que un objetivo mal planteado puede dar como resultado una desmotivación a su personal.

FIJADOS EN UN PERIODO DE TIEMPO. Este es un adyacente del anterior ítem ya que de no haber un parámetro que mida el tiempo de ejecución no existiría el compromiso que se requiere por parte del personal.

GENERADOS A TRAVÉS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS. Toda la organización debe estar comprometida desde mandos bajos, medios, y altos.

Clases de Objetivos

- De acuerdo al tiempo:

DE LARGO PLAZO. Son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a más años.

DE CORTO PLAZO. Identifica blancos que la organización pretende alcanzar en un plazo máximo de un año.

- De acuerdo al ámbito:

GLOBALES. En este se involucra resultados de la organización en su conjunto, es decir que está dirigido para todos sin excepción.

FUNCIONALES. Los funcionales son los objetivos que se disgregan de los globales, es decir, son los que atacan ciertos sectores de la organización.

INDIVIDUALES. Son los que se establecen exclusivamente para las personas o también pueden ser definidos por puestos de trabajo, provienen de los objetivos funcionales.

- De acuerdo al impacto:

RUTINARIOS. Se refieren a la gestión del día a día de la empresa y estos están determinados a orientar las actividades a sus ejecutantes.

DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS. Su principal labor es detectar los problemas que tenga la organización en las diferentes áreas de la misma.

INNOVADORES. Tiene el propósito de mejorar los procesos o procedimientos y el desarrollo de nuevas ideas para la empresa.

3.2.5.6.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA FINANCIERA

“Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera”²¹.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

“Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo”²².

²¹ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000

²² KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. Según Kaplan y Norton *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior"*.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

"Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes"²³.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a corto y largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Para la elaboración del cuadro de mando integral es necesario establecer las estrategias que se van a aplicar como un conjunto de hipótesis de causa – efecto debido a que se debe comunicar el significado de la estrategia como la unidad de negocio de la organización.

En el cuadro de mando integral se debe establecer la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas planteadas por la organización con la ayuda de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento).

²³ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000

3.2.5.6.6 Mapa Estratégico

Para la elaboración del mapa estratégico se consideran los objetivos estratégicos mencionados anteriormente encaminados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de una forma grafica. Para esto se requiere de un análisis de los objetivos que se pretende alcanzar y que verdaderamente estén alineados con las estrategias de la institución.

3.2.5.6.7 Formulación de Estrategias

Luego de analizar el ambiente externo e interno, su misión, visión y de haber formulado sus objetivos, se esta preparado para poder establecer las estrategias de la organización.

“Una estrategia es un patrón de acciones y de distribución de recursos que se han diseñado para alcanzar las metas de la organización”²⁴.

“Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva”²⁵.

Las estrategias son los grandes caminos a seguir para que los objetivos puedan ser logrados y alcanzados.

Las estrategias en sí, son el cómo hacer realidad sus objetivos.

Tipo de Estrategias:

Existes diferentes clases de estrategias, las mismas que se deben aplicar dependiendo del tipo de organización, del tipo de productos, del tipo de mercado, etc.

²⁴ BATEMAN, Thomas, Administración una ventaja competitiva, Mcgraw- Hill, 1999

²⁵ HITT, Michael, IRELAND, Duane, Administración Estratégica, tercera edición

Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical. Estas estrategias permiten que la empresa controle a sus distribuidores, a los proveedores ya la competencia.

- INTEGRACION HACIA DELANTE. Este tipo de estrategia permite aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz consiste en entregar franquicias. Los negocios se puede expandir velozmente mediante franquicias porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas
- INTEGRACION HACIA ATRÁS. Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. la integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de ala empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la organización
- INTEGRACION HORIZONTAL. La integración horizontal se refiere a la estrategia de poder adquirir el control o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Este tipo de estrategia es muy utilizada como estrategia para el crecimiento

“La estrategia Horizontal coordina las metas y las estrategias de unidades a fines”²⁶.

Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas por que requieren

²⁶ PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes en el mercado.

- **PENETRACION EN MERCADO.** Este tipo de estrategia pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presentes en los actuales mercados por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, la penetración incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario ofrecer muchas promociones de venta con artículos o reforzar las actividades publicitarias
- **DESARROLLO DE MERCADO.** Se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Hay que tomar en cuenta si se es competitivo para poner énfasis en la inversión y así presentar calidad y buen servicio a los clientes
- **DESARROLLO DEL PRODUCTO.** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos y servicios, se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo

Estrategias de Diversificación

Estas tienen problemas para su aceptabilidad ya que las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- **DIVERSIFICACION CONCENTRICA.** Consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- **DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL.** Consiste en la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados.
- **DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADOS.** Este tipo de estrategia consiste en la adición o unión de productos o servicios que no se encuentren relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerados basándose en parte en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Estrategias Defensivas

Apuntan a evitar amenazas que puedan ser catastróficas a la empresa.

- RIESGO COMPARTIDO. (Joint Venture) es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal con el objeto de aprovechar alguna oportunidad, es una estrategia defensiva por que la empresa no está abarcando sola el proyecto.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas son las siguientes:

- FO (fortalezas – oportunidades): Aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potenciar las fortalezas de la organización
- FA (fortalezas – amenazas): buscan disminuir las amenazas al tiempo que se aprovechan las fortalezas
- DO (debilidades – oportunidades): Procuran minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno organizacional
- DA (debilidades – amenazas): Estrategias de contingencia que se formulan para minimizar las debilidades internas a la vez que se disminuyen las amenazas externas

3.2.5.6.8 Implementación de las Estrategias

Una vez que se han establecido las estrategias, se procede a priorizar las mismas con la finalidad de escoger las principales para realizar proyectos que a su vez ayudarán al cumplimiento de los objetivos de la institución de manera eficiente.

Luego de haber determinado las estrategias priorizadas, es necesario en beneficio de la entidad establecer proyectos con las mismas. Para la realización de estos proyectos es necesario establecer y definir las actividades a realizarse así como también los respectivos responsables, la estimación de costos y tiempo de duración. Esto se realizara con la ayuda de las 5W +1H. que quieren decir: Que?, Quien?, Donde?, Con que?, Cuando?, Como?.

3.2.6 LA CADENA DE VALOR

Para concluir con la planificación del cambio y en base al desarrollo de los aspectos anteriores se diseña la cadena de valor, la misma que es considerada una representación estructurada de las funciones en una empresa.

La cadena de valor difiere dependiendo del giro del negocio de la empresa, sector, su historia, estrategia, posición en el sector, recursos etc.

Definiciones:

- VALOR es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar.
- ACTIVIDAD DE VALOR es cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan.
- MARGEN es la diferencia entre el valor total y el costo total.
- CADENA DE VALOR (CV) es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.
- EL SISTEMA DE VALOR combina la CV propia con las de los proveedores, canales de distribución y clientes, considerando que el producto de la empresa es parte de la CV del cliente.

3.2.6.1 COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR

Para describir a los componentes de la cadena de valor se hará mención a Porter ya que señala que las actividades de una empresa pueden clasificarse en:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística interna
- Producción (Operaciones)
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicio

ACTIVIDADES DE APOYO

- Abastecimiento
- Desarrollo de tecnología
- RRHH
- Infraestructura

Otra forma de clasificar las actividades pueden ser en:

- DIRECTAS: Fabricación, ventas, diseño
- INDIRECTAS: Hacen posible las actividades directas: mantenimiento, etc.
- DE CALIDAD: Aseguran la calidad de las anteriores

Para emplear el modelo de CV, en cada actividad primaria (por ejemplo Marketing) se debe aislar sus ACTIVIDADES INDIVIDUALES: administración de marketing, promoción, publicidad, administración de la fuerza de ventas, operaciones de ventas, capacitación en ventas, etcétera, y analizar tanto el valor que agrega cada actividad, como nuevos modos de hacerla.

Los criterios para aislar cada actividad de la CV es:

- Actividades con diferentes economías
- Actividades que pueden usarse para la diferenciación
- Actividades que representan costos importantes o crecientes

Un análisis cuidadoso de la CV brinda la ocasión de volver a pensar el papel de las actividades tradicionales. Por ejemplo en muchos negocios, tales como el monitoreo de alarmas, puede usarse el entrenamiento y reentrenamiento de clientes como herramienta de marketing.

Muchas veces, la misma función puede hacerse de distintos modos. ¿Cuáles son? ¿Cuánto cuesta cada uno? ¿Qué valor agrega cada uno al cliente?

En otras ocasiones, puede mejorarse el desempeño en las actividades directas, por ejemplo operaciones o servicio, introduciendo mejoras en las indirectas, por ejemplo en capacitación o infraestructura.

3.2.6.2 ESLABONES DE VALOR

Llamamos eslabones a las relaciones entre distintas actividades de la CV. En ocasiones, por ejemplo, no tenemos problemas en logística, sino en el modo en que se relacionan logística y operaciones.

Es particularmente valioso concentrarse en el análisis de los ESLABONES VERTICALES, las relaciones entre nuestra cadena de valor y la de nuestros proveedores y clientes.

Crear más valor:

- a) Disminuyendo los costos
- b) Aumentando el desempeño para el cliente
- c) Creando alguna ventaja competitiva, para la empresa o el cliente

Finalmente, el separar las actividades que realiza la empresa para analizarlas individualmente, brinda oportunidades de mejorar la calidad con que se las realiza, hallar modos de hacerla mejor o de agregar más valor para el cliente o de

dejar de hacerla si encontramos actividades que son parte de la rutina pero ya no agregan valor”²⁷.

3.2.7 EVALUACION

Las actividades de la Evaluación pueden renovar la confianza de las estrategias presentes del negocio o señalar la necesidad de medidas para corregir algunas debilidades. En muchos casos los beneficios de la evaluación llegan mucho más allá, pues el resultado del proceso pueden ser nuevas estrategias que conduzcan incluso tratándose de un negocio que está produciendo una utilidad respetable, a ingresos mucho mayores.

La Evaluación es vital para la organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.

“La evaluación incluyen tres actividades”²⁸:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de la organización.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurar que el desempeño se ciñe a los planes.

“La Evaluación puede ser un quehacer complejo y sensible. Conceder demasiada importancia al Control y Evaluación puede ser demasiado caro y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado en forma exigente. Pero tampoco la escasa o nula evaluación debe predominar, esto puede dar lugar a problemas. La Evaluación resulta esencial para asegurarse de que se está realizando los objetivos establecidos”²⁹.

²⁷ http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5114.htm: fecha18-jul-2005

²⁸ STEINER, George, Planeación Estratégica Lo que deben saber los Directivos.

²⁹ STEINER, George, Planeación Estratégica Lo que deben saber los Directivos

CAPITULO IV

REINGENIERIA

4.1 PREPARACION

Al iniciar el proceso para diseñar y posteriormente implantar la reingeniería dentro de la CORFINAL, es necesario conocer las expectativas que tienen los directivos, las mismas que se encuentran directamente relacionadas con los objetivos planteados para este proyecto que son:

Objetivo General

- Lograr la reestructuración de la Cooperativa “CORFINAL” durante los años 2005 y 2006 en los ámbitos: físico, humano, legal, financiero y administrativo, así como los procesos, haciéndola competitiva dentro del mercado financiero cooperativo, priorizando la satisfacción del socio, mediante el mejoramiento de todas las tareas y el uso de sus recursos, desarrollando una cartera de productos más amplia acorde a las necesidades de los cooperados, con el fin de promover el crecimiento de la institución, manteniendo su naturaleza solidaria y poner fin a la confusión de que las cooperativas al ser entidades sin fines de lucro, son sinónimo de pobreza e ineficiencia empresarial.

Objetivos Específicos

- Conseguir que la IFI se encuentre legalmente constituida y se desarrolle dentro del marco legal cooperativista.
- Conocer la gestión administrativa y financiera realizada en el periodo 2002 – 2004.
- Satisfacer las necesidades de crédito, de la mayoría de los cooperados.
- Diseñar las estrategias para la captación de recursos.

- Contar con el personal capacitado que requiere la institución.
- Contar con los recursos tecnológicos que permitan tener un control de cartera y un flujo transparente de información.
- Elaborar el plan estratégico y normas que ayuden a mejorar los procesos internos de la Institución.
- Mejorar la imagen corporativa de la Institución.
- Incrementar el número de socios en un 10%.

4.2 RECONOCER NECESIDAD DE CAMBIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” se encuentra bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador, la misma que no ha brindado ninguna clase de apoyo técnico y mucho menos programas de capacitación en el área cooperativista y administrativa, por esta razón la institución funciona bajo una dirección administrativa y financiera poco técnica, lo que ha determinado que la entidad no ofrezca mayores beneficios a sus cooperados, pierda oportunidades de negocio y se mantenga sin mayor evolución en el mercado financiero.

Es importante hacer notar que la aplicación de una reingeniería se la hace porque las condiciones de mercado han cambiado a lo largo de muchos años y es necesario rediseñar los procesos, el plan estratégico, los productos, etc., con el fin de adaptarlos a las nuevas condiciones que exige el mercado.

4.3 DESARROLLAR CONSENSO

La predisposición de los socios y el apoyo incondicional de la directiva servirán como base fundamental para que el cambio a implantarse se desenvuelva sin ninguna clase de inconvenientes.

Es así como se inicia la etapa de cambio, haciendo llegar a cada uno de los socios un comunicado en el cual se informa acerca de las nuevas ideas

propuestas y se solicita la colaboración para el desarrollo de cada una de las actividades en las cuales se involucran directamente.

4.4 EL EQUIPO

Para el comienzo de este proyecto los directivos decidieron contar con la ayuda de dos personas en calidad de pasantes los mismos que deben tener conocimientos en áreas relacionadas con: Administración, Finanzas, Contabilidad.

El grupo encargado de este proyecto estará conformado por el Gerente y los dos pasantes, quienes cuentan con el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera como estudiantes de Ingeniería Empresarial y serán los responsables de la toma de decisiones y las consecuencias que implica todo el cambio a realizarse.

4.5 PLANIFICAR EL CAMBIO

La planificación parte del planteamiento de la identificación y formulación de proyectos estratégicos orientados hacia el diseño y rediseño de nuevos productos, procesos y servicios que permitirán al final diseñar la cadena de valor. Finalmente se debe realizar la evaluación para medir el mejoramiento del cambio implantado.

4.5.1 ANALISIS AMBIENTAL

4.5.1.1 AMBIENTE GENERAL

Dentro del ambiente general encontramos al componente económico.

4.5.1.1.1 Componente Económico

Para analizar el componente económico se investigará la distribución y uso que se da a los recursos económicos de la sociedad como ejemplo se citan: el producto interno bruto (PIB), la tasa de inflación, los niveles de empleo, ingreso del consumidor, entre otros.

- Sistema Financiero Nacional del Ecuador

Cuadro No. 4.1: RUBRO DE ACTIVOS

Instituciones financieras	No	% Activos
Bancos	25	92.80%
Financieras	21	3.57%
COACs Reg	34	1.57%
COACs no Reg	366	1.00%
Mutualistas	7	1.06%
Total	453	100.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

COACs = Cooperativas de Ahorro y Crédito

Como se puede observar en la tabla 4.1, el rubro de activos de las cooperativas de ahorro y crédito representa únicamente el 2.57% del total de los activos del Sistema Financiero Nacional, es decir una mínima proporción con relación a los que disponen los Bancos (92.80%), lo que significa que las cooperativas poseen pocos bienes a su favor, pero tienen mayor seguridad que las instituciones financieras en general.

Conclusión: El porcentaje de activos de las cooperativas en el Ecuador es considerado una amenaza, ya que los activos de las cooperativas de ahorro y crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Nacional.

La crisis financiera del sistema bancario pareció beneficiar al sector cooperativo de ahorro y crédito, en el año 2006 las cooperativas tienen una participación del 88,30%³⁰ aproximadamente dentro del sistema financiero.

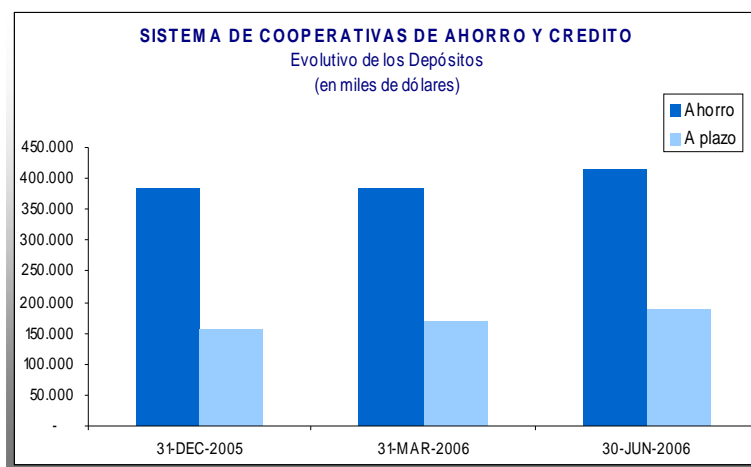
Conclusión: El porcentaje de participación de las Cooperativas de ahorro y crédito, tanto reguladas como no reguladas, tienen una representación elevada lo que constituye una amenaza por la competencia que esto representa.

³⁰ Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

- **Los créditos de las cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador**

De acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Bancos, estas instituciones financieras registran 522 millones de dólares en créditos concedidos, a junio del 2006. De ese monto, 248 millones se otorgan a la microempresa y 213 millones a los créditos de consumo. En tanto, el saldo de la cartera comercial ascendió a USD 10 millones. En cuanto a las captaciones logradas por estas entidades, sumaron 498 millones de dólares, a junio del año 2006. Así según los balances consolidados de las cooperativas que operan en el país, las utilidades registradas pasaron los 10,8 millones de dólares. “De acuerdo con el ranking publicado por la Superintendencia, la cooperativa Nacional fue la que más ganó por un monto de 1,48 millones. Le sigue, Progreso con 1,1 millones y Mego con 857 mil dólares”³¹.

Gráfico No. 4.1: SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EVOLUCIÓN DEPÓSITOS



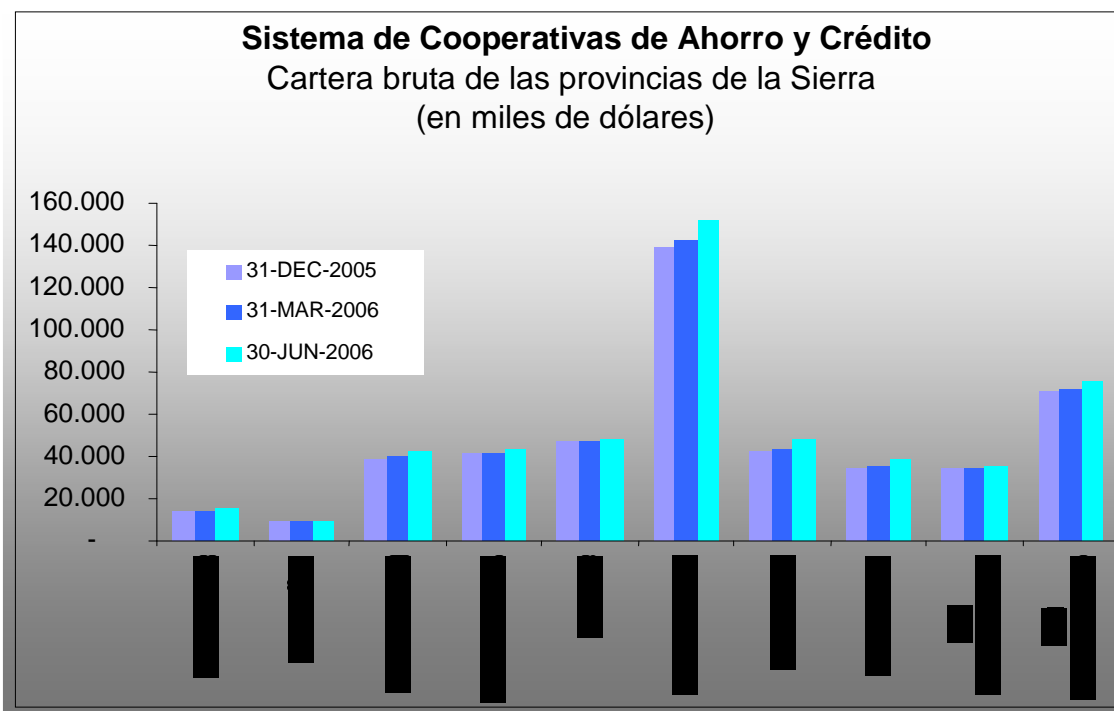
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Como se puede observar en el gráfico 4.1, los productos generales de las cooperativas de ahorro y crédito se han mantenido en los últimos años en lo que se refiere a los depósitos al ahorro a la Vista y a plazo en 380.000 y 150.000 (valores en miles de dólares) respectivamente.

³¹ http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05088 fecha: 08 – 08 - 2006

Conclusión: La estabilidad de los depósitos a la vista y a plazo representan una oportunidad para el sector cooperativista puesto que se puede planificar el destino del dinero.

Gráfico No. 4.2: SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EVOLUCIÓN CARTERA EN LA REGIÓN SIERRA



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

El incremento de la cartera en el sistema de cooperativas se debe principalmente a las facilidades que las cooperativas de ahorro y crédito conceden al público para obtener un préstamo.

Conclusión: El Crecimiento de la demanda de crédito es una Oportunidad para la Institución.

- **La Dolarización**

La dolarización es un elemento importante en el desarrollo del diagnóstico institucional del caso en estudio debido que en el Ecuador desde el 9 de enero del

2000 cuenta con el dólar como moneda circulante, como principales ventajas de una economía dolarizada tenemos:

- Eliminación del diferencial cambiario.
- Fin de la clonación de deuda externa.
- Estabilización de precios.
- Baja de la tasa de intereses.
- Repunte de inversión frente a eliminación de la especulación.
- Transparencia y homogenización de los componentes de la deuda interna + externa.

Conclusión: El contar con una moneda fuerte y estable ha traído beneficios al sector financiero ecuatoriano lo cual representa una Oportunidad.

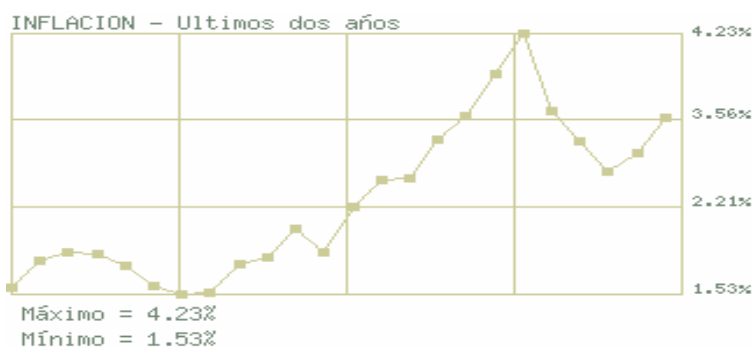
- **Tasa de inflación del Ecuador (periodo 2004-2006)**

Inflación: Se habla de inflación crónica cuando se tiene tasas anuales de inflación entre 20 y 80%, durante cinco o más años consecutivos; de inflación galopante con tasas anuales superiores al 80% durante dos o más años seguidos, y de hiperinflación con tasas de 1.000% anual.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Las Cooperativas de ahorro y Crédito deben responder a los problemas económicos e inestabilidad del sistema financiero a medida de las circunstancias. En la actualidad el Ecuador no ha logrado estabilizar por completo sus variables macroeconómicas, sin embargo se espera que el indicador de inflación se encuentre en márgenes aceptables en corto plazo.

Gráfico 4.3: INFLACIÓN ECUADOR 2005, 2006



Fuente: <http://www.ildis.com>

Las variaciones de inflación en los últimos meses en el país según el cuadro 4.2 hasta el mes de agosto del 2006 presentan fluctuaciones regulares.

Cuadro No. 4.2: TASA DE INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Agosto-31-2006	3.16 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %

Fuente: Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS <http://www.ildis.com>

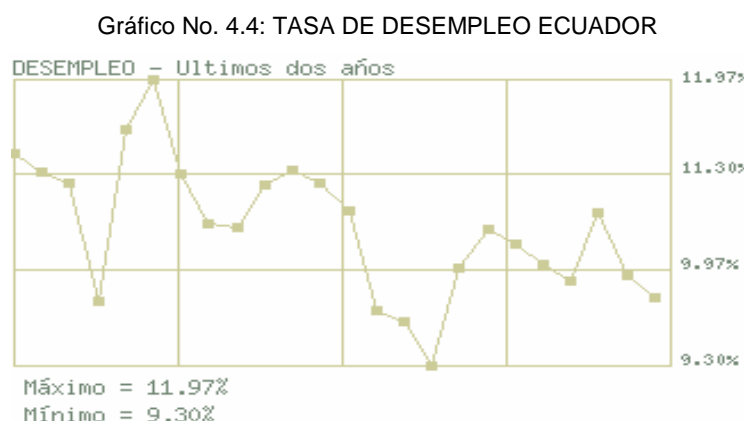
Conclusión: Los índices de inflación se mantienen estables en los últimos meses, lo cual representa una oportunidad ya que existe una estabilidad económica.

- **Nivel de empleo en el Ecuador**

En cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal. Las características de la oferta de trabajo pueden dar pautas sobre los indicadores del tipo de economía, su desarrollo y la constitución de la sociedad.

En el Ecuador a partir de la década de los noventa el desempleo se incrementa debido a la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo y también por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

“La falta de competitividad del Ecuador ha sido un factor fundamental en el incremento del desempleo”³².



Fuente: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86> fecha: 10 – ago - 06

³² www.bce.fin.ec

Cuadro No. 4.3: DESEMPLEO Y SUBEMPLEO EN EL ECUADOR (2004- 2005- 2006)

FECHA	VALOR
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %
Octubre-31-2004	11.11 %
Septiembre-30-2004	11.28 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual

El desempleo y subempleo en el Ecuador hasta los últimos meses del 2006 como se muestra en la tabla 2.4 tiene una tasa del 10% lo cual es un porcentaje alto en comparación a los Estados Unidos donde la tasa de desempleo es del 5 % en los últimos.

Conclusión: Alto Índice de Desempleo en la actualidad se presenta como una Amenaza debido a que la población al no tener trabajo, no tiene dinero, lo que les impide que ahorren y tengan acceso a crédito dentro del Sistema Financiero.

- **Crecimiento del PIB en el Ecuador**

Producto interno bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes

de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. La diferencia básica del PIB y el PNB está que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país correspondiente a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas.

A partir de la crisis de sistema financiero del año 1999, la actividad de servicios de intermediación financiera, ha tenido una posición débil dentro del contenido total de PIB.

Cuadro No. 4.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO EN EL ECUADOR

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual (varios números).

Durante los últimos años la cartera de entidades financieras enfocadas a las microfinanzas reguladas por la Superintendencia de Bancos, creció un 69%.

Hay que considerar además la gran cantidad de cooperativas que no actúan bajo esta regulación por lo que se calcula que la cartera estaría alrededor de los 150 millones de dólares.

El PIB del Ecuador en el año 2005 fue de “31.722 millones de dólares”³³ en este año existió un incremento del producto interno bruto respecto al 2004, es decir que el 2006 se empezó con 4.32% como lo indica la tabla 2.6, en este año se espera que el PIB sea de “34000 millones de dólares”³⁴.

Conclusión: Como *Oportunidad* podemos decir que con relación al PIB se podría dar un crecimiento proporcional moderado en los servicios de intermediación financiera.

- **Tipos de interés.**

Tasas de interés: Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en los bancos³⁵.

Cuadro No. 4.5: TASA DE INTERÉS EN EL ECUADOR.

FECHA	VALOR TASA ACTIVA	VALOR TASA PASIVA
Septiembre-24-2006	8.77 %	4.36 %
Septiembre-17-2006	8.37 %	4.55 %
Septiembre-10-2006	8.71 %	4.52 %
Septiembre-03-2006	8.58 %	4.46 %
Agosto-27-2006	9.42 %	4.13 %
Agosto-20-2006	9.31 %	4.28 %
Agosto-13-2006	8.77 %	4.06 %
Agosto-06-2006	8.50 %	4.59 %
Julio-30-2006	8.53 %	4.35 %
Julio-23-2006	9.85 %	4.76 %
Julio-16-2006	9.48 %	4.05 %
Julio-03-2006	8.74 %	4.21 %

³³ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

³⁴ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

³⁵ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

Julio-02-2006	8.36 %	4.31 %
Junio-25-2006	8.51 %	4.13 %
Junio-18-2006	9.24 %	4.82 %
Junio-11-2006	9.37 %	4.33 %
Junio-04-2006	7.42 %	4.32 %
Mayo-28-2006	9.17 %	4.28 %
Mayo-21-2006	8.81 %	4.10 %
Mayo-14-2006	8.91 %	4.04 %
Mayo-07-2006	8.30 %	4.29 %
Abril-30-2006	8.11 %	4.21 %
Abril-23-2006	9.07 %	4.40 %
Abril-16-2006	9.55 %	4.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

Como se muestra en el cuadro 4.5 hasta el mes de septiembre del 2006 se encuentra en 8,77%, con una alta permisible del 9,77%

La tasa pasiva en cambio es del 4.36% como mínimo y del 4.61% como máxima.

Conclusión: El margen generado entre la tasa activa y pasiva representa una oportunidad.

4.5.1.1.2 Componente Social

Describe las características de la sociedad en las que opera la organización. Los niveles de educación, la tasa de alfabetización, costumbres, creencias, valores, estilos de vida, distribución geográfica, de edades etc.

- **Tasas de alfabetización en el Ecuador**

Pese a los intentos por erradicar el analfabetismo, el porcentaje que mantiene el Ecuador aún es elevado según los datos establecidos al finalizar el primer trimestre del 2006. El analfabetismo funcional (personas que no entienden lo que leen y no pueden leer de corrido) se ubica en un 21 %. Además, existe un 9% de analfabetismo puro. Es decir, 803 608 adultos mayores de 15 años son iletrados.

“Para el ministro de Educación, Raúl Vallejo, estas cifras no serán superadas “si no trabajamos en programas de alfabetización continuos”. Además, la alfabetización no se cumplirá si no se concreta la universalización de la Educación General Básica”³⁶.

”Sin educación y sin cultura los pueblos no alcanzarán el progreso”³⁷, ya que resaltaron que la erradicación del analfabetismo es un beneficio para el país, pues es un derecho de todo ciudadano y su desarrollo debe ser política de Estado y no de gobierno.

- **Ubicación Geográfica de la “CORFINAL”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, funciona en las calles Juan León Mera y Av. Patria, edificio de la Corporación Financiera Nacional en la ciudad de Quito.

Este sector es muy comercial debido a la concentración de varios negocios, empresas que impulsan el desarrollo económico de la ciudad.

Conclusión: En la ciudad de Quito se concentran los diversos negocios, principales bancos e instituciones, lo que ha ayudado para que sea una de las principales ciudades del país. Facilitando el desarrollo de este tipo de cooperativas.

- **Migración**

“La migración ecuatoriana de los últimos años ha impactado notablemente en la socioeconomía, no solo de las familias y comunidades directamente afectadas, sino al país en su conjunto. Sin embargo, no se ha logrado articular al desarrollo y a sus condicionantes endógenos. En el mejor de los casos, lo que ha habido es una relativa activación económica, pero vulnerable y sujeta a la movilidad

³⁶ <http://www.elcomercio.com/noticia.asp?id=44697&seccion=8>

³⁷ http://www.congreso.gov.ec/noticias/contenido.asp?codigo_bol=2534&sitio=noticias

socioeconómica de ciertas familias de migrantes y que de alguna forma contrarresta su empobrecimiento”³⁸.

Conclusión: Como amenaza se considera el alto índice de migración que existe en el país.

4.5.1.1.3 Componente Político

Tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de los grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos.

- **Estabilidad Política en el Ecuador**

En el Ecuador, desde 1996 los presidentes elegidos por votación popular no han culminado su mandato, debido a la inestabilidad política, hechos de corrupción y de violación de leyes que tiene la nación, llegando a tener 9 presidentes hasta la fecha, hecho que no ha permitido que el país tenga un crecimiento sostenido a través del tiempo.

La destitución del Presidente Lucio Gutiérrez y la sucesión del Dr. Alfredo Palacio, cambió el panorama político, el índice del riesgo país se encuentra en: 533 puntos en el último año.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pi>

³⁸ <http://www.pichincha.gov.ec/spanish/cifras.php>

Conclusión: La inestabilidad política siempre representa un Amenaza para el Sistema Financiero.

4.5.1.1.4 Componente Legal

Consiste en las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

- **Componente Legal de las Cooperativas De Ahorro y Crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito abiertas se rigen por la Superintendencia de Bancos y las de tipos cerradas como la “CORFINAL”; están controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Dirección Nacional de Cooperativas es una institución que en la actualidad no brinda el suficiente apoyo, ya que este organismo otorga limitados accesos a los burós de créditos para Cooperativas. Lo que se convierte en una amenaza para la entidad que debe buscar nuevas formas de captar recursos y luego poder destinarlos para créditos.

Una de las leyes que se estableció para las entidades financieras es la *ley de desagio* que se trata de la disminución en los ingresos lo que provocó que los márgenes de ganancias reduzcan.

El decreto No 3050 se presenta para optimizar la gestión operacional para mantener la gestión de la cooperativa acorde a los parámetros legales y regulatorios vigentes así como mejorar la posición patrimonial y de estructura a fin de capitalizar las ventajas de los nuevos decretos.

Conclusión: A pesar de que la Dirección Nacional de Cooperativas es un ente de control, su desenvolvimiento no ha sido el más eficiente en los últimos años, por lo que se convierte en una *amenaza* para el sistema cooperativista.

4.5.1.1.5 Componente Tecnológico

Son las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Así como lo relacionado con los conceptos y técnicas de administración de la calidad y del mejoramiento continuo.

La gestión operativa de las cooperativas se sustentan en soluciones tecnológicas sencillas pero suficientes para satisfacer los servicios que prestan a sus socios/clientes, sin embargo, a largo plazo serán más notorias las deficiencias.

El uso de la telefonía, fax, e Internet se considera como lo esencial para poder llevar a cabo sus comunicaciones. Aparte de que existen sistemas de información financiera que cada entidad se preocupa por diseñar y adaptar a su trabajo diario.

Pocas cooperativas mediante endeudamiento o aportaciones de los socios han invertido en la construcción de sistemas computarizados en red que permita dar una mayor eficiencia en sus flujos de información y ahorro de tiempo.

Conclusión: Todo avance tecnológico representará una *oportunidad* para el sistema cooperativista.

4.5.1.1.6 Componente Ético

Son elementos que forman parte de la cultura de una sociedad en términos generales el tipo de conducta de los individuos y de las organizaciones.

Es ético en todo sentido que las entidades y organizaciones que presten servicios a la sociedad tengan en consideración que los clientes deben conocer las características de lo que están adquiriendo.

La defensa del consumidor³⁹, en donde los sistemas de crédito también han sido regulados en el sentido que cuando el consumidor adquiera determinados

³⁹ Ley Orgánica De Defensa del Consumidor, Codificación N 2000 – 21 publicado en el registro Oficial No 116 Art. 37.

servicios, el proveedor está obligado a informarle en forma previa y precisa el precio al contado del bien o servicio, el monto por concepto de intereses, la tasa de interés del crédito y de mora, el número, monto y la periodicidad de los pagos a efectuar, y la suma total a pagar por el bien o servicio.

“Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar”⁴⁰.

Conclusión: El sistema cooperativo tiene un alto componente social el cual se basa en políticas y principios que sustentan su credibilidad dentro del mercado lo cual representa una *oportunidad*.

4.5.1.2 AMBIENTE OPERATIVO

4.5.1.2.1 Componente cliente

- Clientes

Una variable importante al momento de evaluar la sostenibilidad de los sistemas económicos es la del ahorro interno como impulsor de financiamiento de actividades productivas.

En la sociedad ecuatoriana se puede distinguir que existe una cultura de ahorro y crédito motivo por el cual las instituciones que se dedican a la colocación y captación de recursos financieros han crecido sostenidamente, las tasas de interés juegan un papel decisivo. Por lo general los servicios ofrecidos por las cooperativas de crédito es dar varias alternativas a las necesidades de sus socios.

⁴⁰ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/paginas/Leyconsumidor.htm#anchor788762>

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CORFINAL los clientes son:

- Personal con nombramiento de la CFN
- Jubilados de la CFN
- Ex – funcionarios de la CFN

Este componente refleja que el nicho de mercado al cual está dirigido se encuentra limitado ya que existen más personas que laboran en la CFN y no puede ser socio de “CORFINAL” debido a los requisitos que se describen en los Estatutos internos, razón por la cual dentro de este plan estratégico se debe abrir y crear la posibilidad de una futura expansión de clientes en la cooperativa, de este modo los ingresos en cuanto a captaciones serán mayores.

Conclusión: Los recursos financieros captados en general por la cooperativa son insuficientes para la creación y generación de nuevos créditos.

4.5.1.2.2 Componente Competidores

- ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

A continuación se presenta el análisis sobre la competitividad en el sector Cooperativista del país.

- a. Barreras de Ingreso. Para ingresar al negocio de las cooperativas de ahorro y crédito, se puede apreciar como barreras de ingreso las siguientes:
 - i. **Economías de Escala.** Las instituciones financieras o cooperativas pueden reducir sus costos de operación para la obtención de un nuevo producto o servicio en cuanto aumente el volumen de las ventas de sus servicios o aumente la captación de clientes y créditos, ya que incrementan el número de operaciones por empleado.

- ii. **Requerimientos de Capital.** El monto mínimo de capital pagado para constituir una institución financiera sujeta a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero es:

Para los bancos: USD 2.628,94; para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo: USD 1.314,47; y para las cooperativas de ahorro y crédito: USD 200.000,00 de capital social o más de USD 1.000,00 de activos, para quedar bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

La superintendencia fijará el monto de capital mínimo con el que deben iniciar sus actividades las instituciones de servicios financieros y las demás entidades sujetas a su control, incluyendo a las sociedades controladoras.

- iii. **Acceso a Canales de Distribución.** Con respecto a los servicios que ofrecen las Cooperativas, los accesos a canales de distribución se ven reflejados por el número de agencias que posee cada institución financiero o cooperativa, para lo cual si se encuentra regida por la Superintendencia de Bancos es sumamente complicado por la cantidad de requisitos solicitados por esta institución. Las cooperativas cerradas comúnmente se encuentran cerca de sus socios o funcionan en el mismo lugar donde laboran con el fin de facilitar el acceso a los servicios.
- iv. **Ubicación Favorable.** Este aspecto es una ventaja, siempre y cuando la institución esté preparada para asumir los costos que esto implica. Esto dependerá de la estructura financiera y segmento de población a la cual está dirigida.
- v. **Curva de Aprendizaje o Experiencia.** En cuanto la institución adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, los costos unitarios declinan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos de operación y se vuelven más eficientes.

Si la Cooperativa adquiere mayor experiencia en la prestación de productos y servicios financieros y su personal tiene mayor capacitación en sus habilidades, los costos disminuirán y la eficiencia en todos los campos se incrementará.

- vi. **Política Gubernamental.** El gobierno puede limitar o impedir el ingreso de nuevas instituciones con controles tales como reajustes de las tasas de interés activa y pasiva, aprobación de leyes en beneficio del cliente y reformas tributarias como por ejemplo el impuesto a la renta.

- b. **Productos o Servicios Sustitutos.** La utilización de productos o servicios financieros se ven afectadas por los costos generados en la utilización de los servicios, la imagen desfavorable de las entidades bancarias, las comisiones, tasa e impuestos que en todas estas entidades tienen gran similitud. Sin embargo, en cuanto a las cooperativas, estas aprovechan brindando los mismos servicios en mayor o menor proporción satisfaciendo las necesidades de los clientes que ven de manera similar su utilidad o funcionamiento. De ahí que las cooperativas ven como oportunidad el brindar productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que los bancos y aun menor costo.

- c. **Poder Negociador de los Compradores.** En este caso el poder negociador de los compradores con respecto al sector Financiero se puede dividir en dos Grupos:

Primero, en donde no existe dicho poder, puesto que las adquisiciones que se realizan en este sentido son los gastos indirectos que sirven para el funcionamiento y operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

Segundo, se podría decir que un factor fundamental para el normal funcionamiento de estas instituciones es el capital de trabajo que en su mayoría es adquirido por el ingreso de dinero a través de depósitos, inversiones y otros, en este caso estos organismos trabajan para conseguirlo

mediante publicidad, nuevos servicios, entre otros, lo que no garantiza un 100% la captación de dichos fondos, puesto que la decisión de depositar o invertir en éstos, queda bajo consideración del cliente.

Por lo tanto, en este se puede apreciar que estas instituciones que captan (o quieren comprar) cuentas, mantienen un poder de compra débil porque el cliente es quien decide.

- d. Poder Negociador de los proveedores. Proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de entregar a las cooperativas asesoría, crédito, control, pues existen federaciones y empresas que proveen a las cooperativas servicios de auditoría, asesoría y otros, además en algunos casos de las cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que toman su administración por un tiempo limitado y les proveen de dinero fresco.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa.

- e. Barreras de Salida y De Ingreso. Para el establecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito no existen en la actualidad barreras o requisitos que dificulten el ingreso de nuevas a este sector, al contrario la formación de esta clase de asociación es mucho más fácil y menos complicadas que otras que pertenecen al sistema financiero.

A continuación se va a medir la relación y posición estratégica de la competencia.

En la provincia de Pichincha y aun más en Quito se concentra la mayoría de entidades financieras a las cuales los socios pueden acudir, sin embargo, nos concentraremos en identificar y analizar a la competencia más directa que posee CORFINAL.

La competencia que posee la organización está formada por las siguientes organizaciones:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Fe
- Fondo De Previsión y Cesantía
- Instituciones Financieras en general

Estas Instituciones representan una competencia directa para la cooperativa según lo expuesto a continuación:

La Cooperativa Santa Fe es una institución creada por ex funcionarios de la CFN, motivo por el cual algunos socios se han unido a la misma.

Los socios que pertenecen ya sea al Fondo de Previsión o Cesantía tienen la posibilidad de acceder a líneas de crédito creadas por estos fondos.

Las Instituciones Financieras siempre constituirán una competencia para el sector cooperativista, por el simple hecho de contar con los recursos financieros suficientes para atender necesidades crediticias oportunamente.

Para medir la relación y posición estratégica de la competencia con nuestra institución se procedió a establecer la Matriz de Evaluación del perfil Competitivo.

Factores comunes entre la Cooperativa y su competencia.

- Diversificación de Servicios
- Lealtad de los socios
- Calidad del servicio
- Participación en el mercado
- Ubicación de instalaciones
- Personal

Cuadro 4.6: Matriz del perfil Competitivo

COD. FACT	factores	CORFINAL			SANTA FE			FOND. CESANTIA Y PREVISION			INSTITUCIONES FINANCIERAS		
		Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor
1	Diversificación de Servicios	1	0,09	0,09	3	0,25	0,75	1	0,08	0,08	3	0,17	0,50
2	Lealtad de los socios	3	0,27	0,82	1	0,08	0,08	3	0,23	0,69	2	0,11	0,22
3	Calidad del servicio	1	0,09	0,09	4	0,33	1,33	3	0,23	0,69	4	0,22	0,89
4	Participación en el Mercado	2	0,18	0,36	2	0,17	0,33	2	0,15	0,31	3	0,17	0,50
5	Ubicación de instalaciones	3	0,27	0,82	1	0,08	0,08	3	0,23	0,69	3	0,17	0,50
6	Personal	1	0,09	0,09	1	0,08	0,08	1	0,08	0,08	3	0,17	0,50
TOTAL		11	1	2,27	12	1	2,67	13	1	2,54	18	1	3,11

FUENTE: Archivos CORFINAL

La posición de CORFINAL frente a nuestra competencia directa, no es muy alentadora, los factores en los cuales tenemos una marcada diferenciación positiva son la lealtad de los socios y la ubicación de las instalaciones. Para llegar a tener una posición competitiva es necesario poner atención en la diversificación de servicios, mejorar la calidad y contar con personal más adecuado para de esta forma superar a la Cooperativa Santa Fe y a los Fondos de Cesantía y Previsión.

Conclusión: El resultado obtenido de acuerdo a la matriz, refleja la peligrosa posición competitiva en la cual se encuentra la CORFINAL. La competencia se la considera como una amenaza y se deberá trabajar para reforzar los puntos débiles de este aspecto.

4.5.1.2.3 Componente Laboral

En el país las instituciones pertenecientes al sector público están sujetas a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSSCA y en el sector privado se regirá por el Código de Trabajo.

- **Remuneraciones del Sector Público**⁴¹

La remuneración mensual unificada de los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores de las instituciones del sector público, es el equivalente a la suma de todos los ingresos anuales dividida para doce que la autoridad o servidor tenga derecho y se encuentre debidamente presupuestado. Las remuneraciones que reciban en ningún caso podrán ser superiores a la del Presidente de la República.

- **Remuneraciones del Sector Privado**⁴²

En el sector privado el salario mínimo vital es la cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador, este es de 160 USD, y tiene además sus componentes

⁴¹ Ley LOSSCA

⁴² www.iess.gov.ec

salariales como décimo tercer y décimo cuarto sueldos. Los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio del aviso de entrada; a dar aviso de las salidas, modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y demás condiciones de trabajo de los asegurados, de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos del IESS.

De acuerdo al código de trabajo todos los empleados deberán recibir el 15% de las utilidades con lo cual para la organización especialmente para la cooperativa se la presenta como una *oportunidad* ya que sus trabajadores pondrán un mejor esfuerzo para recibir este reconocimiento.

Conclusión: En gran parte CORFINAL está constituida por socios que pertenecen al sector público. Las remuneraciones en el sector público al igual que en el privado varían dependiendo del puesto y las funciones que desempeñen, en general los salarios percibidos por los socios les permite destinar una parte de su remuneración al ahorro lo cual constituye una oportunidad. Por otra parte hay socios que perciben salarios básicos lo cual no les permite destinar mucho dinero al ahorro y por el contrario constituye una amenaza.

4.5.1.2.4 Componente Proveedores

Al ser un sistema de régimen cooperativo los socios pasan a ser clientes y a la vez proveedores. El departamento de recursos humanos es el encargado de facilitar la recaudación de fondos, de las personas que son funcionarios de la CFN, mediante los descuentos al rol de pagos. De igual manera la captación y cobro a los socios pensionistas de la CFN, es facilitada a través del departamento encargado de transferir los descuentos realizados en sus pensiones. Y otra parte de este componente la representan los socios individuales que realizan las transacciones en forma directa. Además, en los últimos años se ha logrado obtener el apoyo económico del Fondo de Cesantía y el Fondo de Previsión, los mismos que a su debido tiempo constituyeron una de las principales fuentes,

inyectando capital mediante préstamos para dinamizar la actividad de la cooperativa.

De igual manera existen otras instituciones a las cuales se puede acudir para obtener facilidad de crédito externo, estas instituciones pueden ser: La COLAC Corporación Latinoamericana de Ahorro y Crédito, Red Latinoamericana De Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre otras. Cabe mencionar que la “CORFINAL” no ha recurrido a estas instancias.

Conclusión: Las diferentes instancias a las cuales puede acudir la “CORFINAL” dado su limitado fondeo, representa una *Oportunidad*.

- Lista de factores del entorno externo

A continuación se presenta la lista de factores claves del entorno externo, en el cual se determina si es una Oportunidad, Amenaza, o si es una Acción Gerencial.

Cuadro 4.7: Lista de los factores claves del Ambiente Externo

	Factor	Amenaza	Oportunidad	Decisión Gerencial
1	Representación de los activos de las cooperativas en el Sistema Financiero	X		
2	Porcentaje de participación de las cooperativas dentro del sistema financiero	X		
3	Estabilidad de los depósitos		X	
4	El Crecimiento de la demanda de crédito.		X	
5	La dolarización		X	
6	Inflación		X	
7	Índice de desempleo	X		
8	Crecimiento del PIB		X	
9	Tasas de interés		X	
10	Nivel de educación		X	
11	Ubicación			X

12	Migración	X		
13	Inestabilidad política	X		
14	Marco legal	X		
15	Avance Tecnológico		X	
16	Cumplimiento de las normas éticas		X	
17	Número de clientes			X
18	La Libre Competencia.	X		
19	Remuneración de los empleados	X	X	
20	Proveedores		X	
	TOTAL	8	11	2

Fuente: Archivos CORFINAL.

4.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz compacta todos los factores externos de la Cooperativa para de esta forma evaluarlos más fácilmente.

Cuadro 4.8: Matriz de evaluación de los Factores Externos.

COD. FACT	FACTORES	Calificación	Ponderación	Valor
1	Estabilidad de los depósitos	4	0,08163265	0,33
2	El Crecimiento de la demanda de crédito	4	0,08163265	0,33
3	La dolarización	3	0,06122449	0,18
4	Inflación	3	0,06122449	0,18
5	Crecimiento del PIB	3	0,06122449	0,18
6	Tasas de interés	4	0,08163265	0,33
7	Nivel de educación	3	0,06122449	0,18
8	Avance Tecnológico	3	0,06122449	0,18
9	Cumplimiento de las normas éticas	3	0,06122449	0,18
10	Remuneración de los empleados	4	0,08163265	0,33
11	Proveedores	4	0,08163265	0,33

	AMENAZAS	Calificación	Ponderación	Valor
12	Representación de los activos de las cooperativas en el Sistema Financiero	2	0,04081633	0,08
13	Porcentaje de participación de las cooperativas dentro del sistema financiero	2	0,04081633	0,08
14	Índice de desempleo	1	0,02040816	0,02
15	Migración	2	0,04081633	0,08
16	Inestabilidad política	1	0,02040816	0,02
17	Marco legal	1	0,02040816	0,02
18	La Libre Competencia.	1	0,02040816	0,02
19	Remuneración de los empleados	1	0,02040816	0,02
TOTAL		49	1	3,08

Fuente: Archivos CORFINAL

Como resultado de la matriz de Evaluación de los Factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” se obtuvo un puntaje de 3,08 que es mayor al promedio de 2,5, por lo tanto la Cooperativa cuenta con un ambiente externo favorable y deberá aprovechar las oportunidades y diseñar las estrategias adecuadas para hacer frente a las amenazas.

- **Matriz de priorización de los Factores Externos**

Una vez priorizado los factores Externos (Anexo No 2) los resultados se los presenta en los cuadros 4.10 y 4.11, y son los siguientes:

Oportunidades priorizadas

Cuadro 4.9: Oportunidades Priorizadas

1	Estabilidad de los depósitos
2	El Crecimiento de la demanda de crédito
3	Inflación
4	Tasas de interés
5	Avance Tecnológico
6	Remuneración de los empleados
7	Proveedores

Fuente: Archivos CORFINAL

Amenazas priorizadas

Cuadro 4.10: Amenazas Priorizadas

1	Marco legal
2	Índice de desempleo
3	Inestabilidad política
4	Remuneración de los empleados
5	Libre Competencia.

Fuente: Archivos CORFINAL

4.5.3 ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO

Al iniciar el diagnóstico interno de la cooperativa, se analiza cada componente sobre el cual se tiene un control directo y realizar cambios para la mejora.

4.5.3.1 COMPONENTE ORGANIZATIVO

Para establecer este componente se determina aspectos como la red de comunicaciones, la estructura organizativa, la jerarquía de objetivos, políticas, procedimientos, normas, capacidad del equipo de dirección.

- Red de comunicaciones

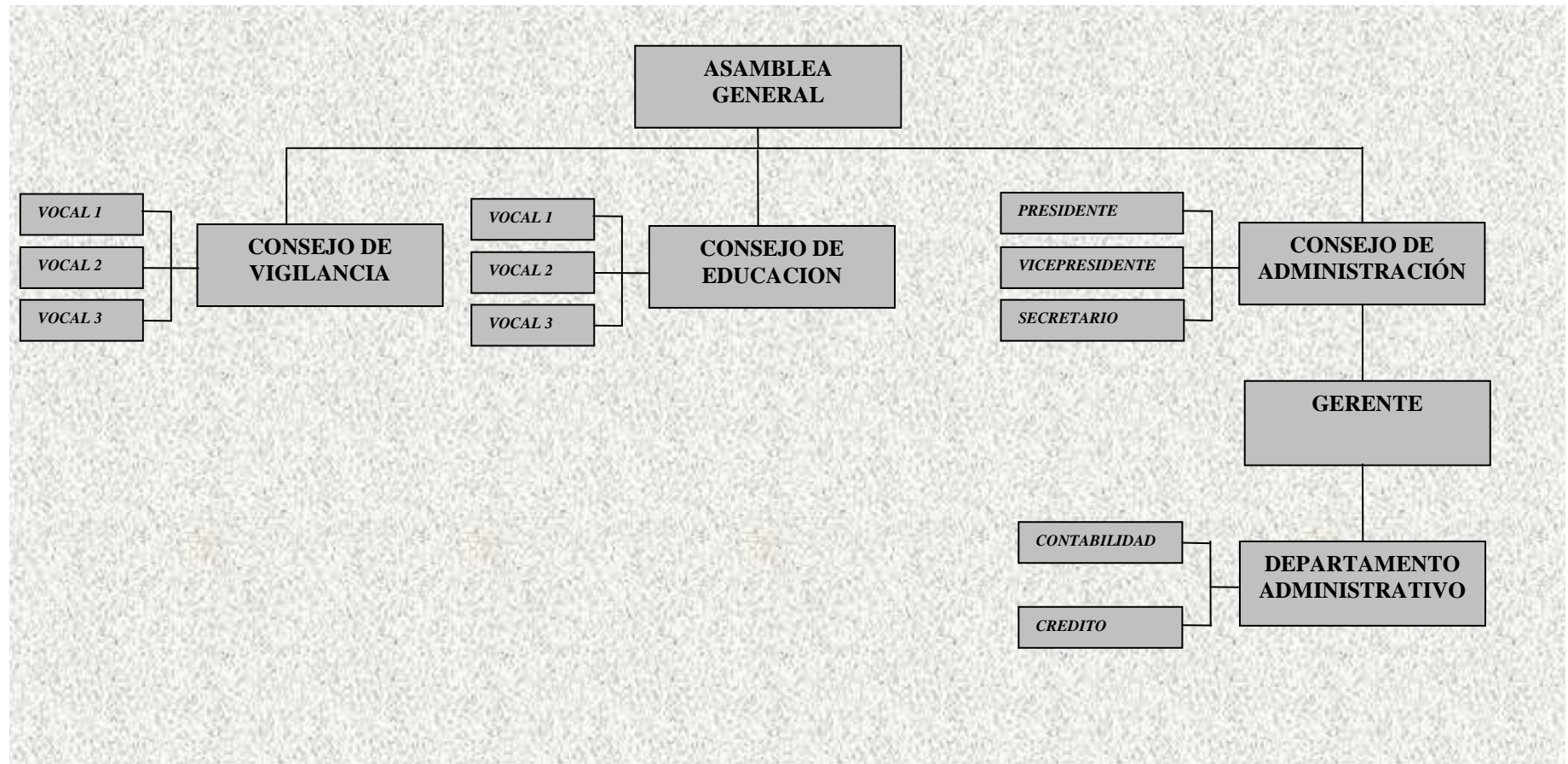
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, La red de comunicaciones es de manera directa, pero las resoluciones que se toman en sesiones del Consejo de Administración no son comunicadas de una manera adecuada por lo cual predomina una débil cultura organizacional entre los consejos de administración, vigilancia y de educación.

- La Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la institución, obliga a que la mayoría de las decisiones se encuentren centralizadas en los principales consejos.

Su estructura se la muestra en el siguiente Gráfico:

Gráfico 4.6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “CORFINAL”



Fuente: Estatutos CORFINAL

La estructura de este organigrama esta realizada sobre los estatutos y conocimiento general que nosotros los autores de la tesis tenemos, ya que en las investigaciones e indagaciones realizadas en la Cooperativa, esta nunca ha contado con una estructura definida.

El organigrama presenta los niveles de jerarquía bajo el cual funciona la cooperativa. Se puede apreciar que existen errores de conformación del consejo de administración que posteriormente serán rectificadas. Sin embargo esta estructura se ajusta a lo que dicta la ley, pero los diferentes consejos no cumplen con sus funciones establecidas por la falta de educación cooperativista.

- La Jerarquía de los Objetivos

En la cooperativa ninguna de las anteriores administraciones se ha preocupado por el establecimiento de objetivos, únicamente existe el objetivo general que toda cooperativa es creada para hacer frente a necesidades comunes.

- Políticas, procedimientos, normas

La “CORFINAL” cuenta con normas, procedimientos, políticas de cobro, y objetivos planteados solo verbalmente y no por escrito.

- Capacidad del equipo de Dirección

La dirección de las cooperativas estará a cargo de los diferentes Consejos como la Ley lo exige. La dirección de la Cooperativa “CORFINAL” desde los últimos meses del año 2004 se encuentra en manos de un nuevo equipo, el cual busca implantar un cambio radical dentro de la misma. Este equipo está conformado por profesionales con conocimientos en administración, análisis de datos, contabilidad, dirección y creación de proyectos, etc.

Conclusión: Dentro del componente Organizativo encontramos:

Debilidades:

- La actual red de comunicación
- La cultura organizacional de la “CORFINAL”
- Jerarquía de los objetivos
- Políticas, procedimientos y normas

Fortalezas:

- La capacidad del equipo de dirección

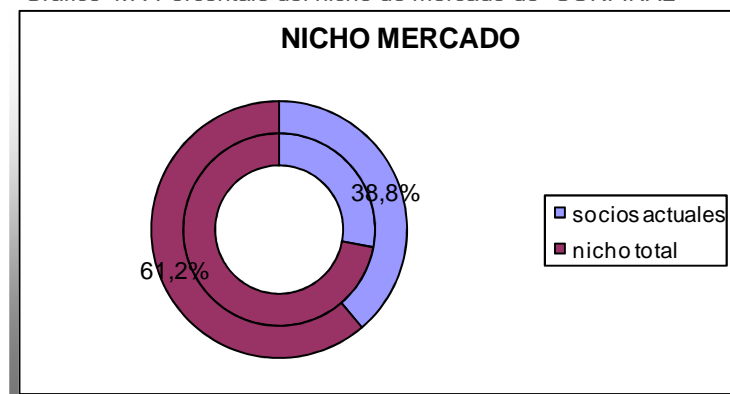
4.5.3.2 COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

- Segmentación del Mercado.

Para la cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, la segmentación del mercado constituye un nicho limitado debido a que abarca únicamente a funcionarios con nombramiento y ex-funcionarios de la CFN.

Desde inicios del año 2005 hasta finales del mismo año la cooperativa mantiene un promedio de 150 afiliados de un total de 236 funcionarios con nombramiento y pensionistas de la CFN.

Gráfico 4.7: Porcentaje del nicho de mercado de “CORFINAL”



Fuente: Recursos Humanos CFN

- Productos.

Al momento la cooperativa cuenta con pocos productos financieros, sin embargo la mayoría de líneas crediticias se encuentran cerradas, los socios únicamente pueden acceder al crédito mensual.

Los productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” son:

Gráfico 4.11: Porcentaje del nicho de mercado de “CORFINAL”

COLOCACIONES	CAPTACIONES
Crédito Mensual	Aporte Obligatorio
Crédito Ordinario	Ahorro Obligatorio
Crédito Extraordinario	Ahorro Navideño
Crédito Especial	
Crédito de Vehículo	

Fuente: Archivos CORFINAL

La competencia exige que día a día exista una necesidad de brindar nuevas alternativas de crédito, razón por lo cual la cooperativa estudia la estructuración de nuevos productos financieros.

- Precios.

La cooperativa cuenta con una libre negociación a nivel interno sobre las tasas de interés. Aparentemente se ha tratado de establecer una tasa diferente para cada producto, pero como observamos en el diagnóstico realizado anteriormente, las tasas de los productos son variables, solo la línea de vehículos tiene una tasa definida.

- Promoción.

La Cooperativa “CORFINAL” no cuenta con ninguna clase de promoción o incentivo especialmente para el ahorro.

- Distribución.

La distribución de los servicios se la realiza mediante intermediarios; entre los principales se cuenta con el departamento de recursos humanos de la CFN, el Banco del Pacífico y socios colaboradores para las otras ciudades.

Conclusión: El componente de Comercialización determino que la “CORFINAL” tiene:

Debilidades

- Segmentación del mercado
- Productos
- Precios
- Promoción

Fortaleza

- Distribución

4.5.3.3 COMPONENTE FINANCIERO⁴³

Dentro del componente Financiero se revisa lo concerniente a los índices financieros en lo que tiene que ver con la liquidez, la rentabilidad, proyecciones financieras.

- INDICADORES FINANCIEROS “CORFINAL”

Los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” se los realizo de acuerdo a los estados financieros de diferentes años entregados por la institución Anexo No 1.

⁴³ Estados Financieros CORFINAL.

- SOLVENCIA.

Conclusión: Es una Debilidad ya que la cooperativa no cuenta con un patrimonio técnico adecuado.

- LIQUIDEZ.

Liquidez: Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo.

Conclusión: *Debilidad.* La CORFINAL mantiene una liquidez muy elevada y no está invirtiendo el dinero cuando por otro lado paga interés por obligaciones contraídas.

- RENTABILIDAD.

Conclusión: Debilidad la rentabilidad de la Cooperativa es baja en el último año.

- CALIDAD DE ACTIVOS

- Morosidad bruta total.

Conclusión: Fortaleza la cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.

- Provisiones / cartera de Crédito Improductiva.

Como se aprecia en el anexo No. 1 Correspondiente a los balances de los años 2001, 2002, 2003, 2004, no se realizan las provisiones correspondientes, por lo cual no es factible realizar el cálculo de este índice.

Conclusión: A pesar que la morosidad es relativamente baja no implica que a futuro se presenten eventualidades de riesgo y no existan las provisiones correspondientes para hacer frente, el riesgo de la cartera representa una *Debilidad*.

- ESTADOS FINANCIEROS.

El resumen del análisis de los estados financieros se presenta a continuación luego de los análisis Horizontal y vertical:

Durante el período de diciembre del 2003 a diciembre del 2004, los activos de la Cooperativa disminuyen un 37,19% al pasar de USD. 770.303,00 a USD. 483.789,00. El rubro más significativo es la cartera de crédito que alcanza USD. 441.478,00 al 31 de diciembre del 2004 con el 91,25% de participación respecto al total de activos. Por su parte los fondos disponibles suman USD. 17.292,00 que representan el 3,57% del total de activos.

Los pasivos se disminuyen de USD. 696.274,00 en diciembre del 2003 a USD 406.127,00 en diciembre del 2004, es decir un - 41,67%. Las obligaciones financieras con CFN alcanzan USD. 349.890,00 a diciembre dl 2004 y representa la principal fuente de fondeo de la Cooperativa. Los depósitos de ahorro por su parte se incrementan un 21,58% ubicándose en USD. 39.294,00 a diciembre del 2004.

El patrimonio de la Cooperativa se incrementa en 4,91% registrando USD. 77.692,00 a diciembre del 2004.

El estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2004 presenta pérdida por USD. 152,00, como resultado principalmente de los intereses generados en la cartera de crédito que mantiene la Cooperativa. Cabe señalar que las provisiones constituidas por la Cooperativa para cubrir el riesgo crediticio no existen.

Conclusión: En su mayor parte el análisis de los estados financieros muestra que, en el período comprendido del año 2004, no ha existido una ineficaz gestión tanto en el ámbito administrativo como financiero así como también la falta de planes de trabajo, presupuestos y proyecciones que eviten tener pérdidas al fin de cada período, lo cual constituye una Debilidad.

4.5.3.4 COMPONENTE PERSONAL

El componente de personal abarca puntos como son: relaciones laborales, los procedimientos de reclutamiento, programas de capacitación, sistema de incentivos, giro de personal.

- Las relaciones laborales.

El talento humano de la “CORFINAL” se compone de empleados contratados bajo la normativa jurídica dispuesta en el Código del Trabajo y en la Ley de Seguro Social; de igual manera al momento de requerir personal eventual se lo realiza con la modalidad de honorarios profesionales.

- Procedimientos de Reclutamiento.

No existe un reglamento que respalde el proceso de selección, Ingreso, y Promoción de cargos.

- Programas de capacitación

En la cooperativa no existen programas de capacitación

- Sistema de Incentivos

Según investigación de archivos y diálogo mantenido con la contadora, como incentivos la directiva de la cooperativa concedía bonos navideños y apertura a créditos sin la necesidad de ser socia.

- Giro de Personal

Al no contar con el personal que cubra las actividades que desempeña la única empleada de la cooperativa, se presenta una debilidad ya que no existe una persona que cubra su ausencia.

Conclusión: De este componente se tiene:

Fortalezas

- Relaciones Laborales
- Sistemas de incentivo

Debilidades

- Procedimiento de reclutamiento
- Programas de capacitación
- Giro del personal

4.5.3.5 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

El componente de producción encierra dentro de análisis interno las disposiciones de la instalación de la planta, el uso de la tecnología.

- Instalaciones de la planta.

La cooperativa cuenta con instalaciones otorgadas en comodato por parte de la CFN ya que esta es de uso exclusivo para sus empleados, sin embargo estas no son las más adecuadas para las expectativas de la nueva directiva.

Por otro lado el hecho de estar ubicados en las instalaciones donde trabajan la mayoría de socios, facilita el desarrollo de las diferentes actividades de la cooperativa.

- Uso de la tecnología.

La tecnología que la institución maneja es obsoleta el cual no permite un control adecuado de las principales actividades de la cooperativa ya que no brinda información eficiente a sus socios.

El sistema que se utiliza no es una herramienta que permita realizar una adecuada gestión administrativa, contable y financiera.

Conclusión: Hoy en día el uso de tecnologías y herramientas informáticas constituyen la base primordial de sectores vinculados a las captaciones y colocaciones de dinero, para este componente se tiene:

Fortaleza:

- Instalaciones de la Planta

Debilidades:

- Instalaciones de la planta
- Uso de la tecnología

LISTA DE FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO

Cuadro 4.12: Factores Ambiente Interno

	Factor	Fortaleza	Debilidad
1	Red de comunicación		X
2	Cultura organizacional		X
3	Jerarquía de los objetivos		X
4	Políticas, procedimientos y normas		X
5	Capacidad del equipo de dirección	X	
6	Segmentación de mercado		X
7	Oferta Servicios financieros		X
8	Fijación de precios		X
9	Falta de promoción		X
10	Distribución	X	
11	Indicadores financieros		X
12	Relaciones laborales	X	
13	Sistemas de incentivo	X	
14	Procedimiento de reclutamiento		X
15	Programas de capacitación		X
16	Giro del personal		X
17	Instalaciones de la planta	X	X
18	Uso de la tecnología		X
	TOTAL	5	13

Fuente: Archivos CORFINAL

4.5.4 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro 4.13: Matriz de Evaluación de los Factores Internos de CORFINAL

COD. FACT	FACTORES			
	FORTALEZAS	Calificación	Ponderación	Valor
1	Capacidad del equipo de dirección	4	0,11	0,42
2	Distribución	3	0,08	0,24
3	Relaciones laborales	3	0,08	0,24
4	Sistemas de incentivo	3	0,08	0,24
5	Instalaciones de la planta	4	0,11	0,42
	DEBILIDADES	Calificación	Ponderación	Valor
6	Red de comunicación	2	0,05	0,11
7	Cultura organizacional	2	0,05	0,11
8	Jerarquía de los objetivos	2	0,05	0,11
9	Políticas, procedimientos y normas	1	0,03	0,03
10	Segmentación de mercado	1	0,03	0,03
11	Oferta Servicios financieros	1	0,03	0,03
12	Fijación de precios	2	0,05	0,11
13	Falta de promoción	1	0,03	0,03
14	Indicadores financieros	1	0,03	0,03
15	Procedimiento de reclutamiento	2	0,05	0,11
16	Programas de capacitación	2	0,05	0,11
17	Giro del personal	2	0,05	0,11
18	Instalaciones de la planta	1	0,03	0,03
19	Uso de la tecnología	1	0,03	0,03
	TOTAL	38	1,00	2,47

Fuente: Archivos CORFINAL

La matriz de evaluación de los Factores Internos arrojó como resultado un total de 2.47 con lo cual podemos comentar que la Cooperativa no tiene una sólida estructura interna, pues sus debilidades no permiten un desarrollo continuo y normal de las actividades diarias.

- **Matriz de priorización de los Factores Internos**

La Priorización de los Factores Internos se la realizó de la siguiente manera:

- Seleccionar las Fortalezas y Debilidades.
- Matriz de priorización o de Holmes para determinar de una forma cuantitativa la importancia de cada uno de los elementos internos y externos de la cooperativa.
- En la priorización se utilizó el principio de Pareto (80 / 20) es decir que se selecciona el 80% de la calificación acumulada (Anexo No 3).

La priorización de Fortalezas no se la realiza debido a la cantidad mínima de factores descritos. Los resultados se los presenta en los cuadros 4.14 y 4.15:

Cuadro 4.14: Fortalezas Priorizadas

	FORTALEZAS
1	Capacidad del equipo de dirección
2	Distribución
3	Relaciones laborales
4	Sistemas de incentivo
5	Instalaciones de la planta

Fuente: Archivos CORFINAL

Cuadro 4.15: Debilidades Priorizadas

	DEBILIDADES
1	Indicadores financieros
2	Falta de promoción
3	Oferta Servicios financieros
4	Políticas, procedimientos y normas
5	Segmentación de mercado
6	Fijación de precios
7	Uso de la tecnología
8	Giro del personal
9	Instalaciones de la planta

Fuente: Archivos CORFINAL

4.5.5 ANÁLISIS FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CORFINAL”

Matriz FODA

En el cuadro 4.16 se muestran en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas:

Cuadro 4.16: FODA Priorizado

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del equipo de dirección • Distribución • Relaciones Laborales • La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad. • Sistemas de incentivo • Instalaciones de la planta 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Financieros. • Falta de promoción • Oferta de servicios financieros • Políticas procedimientos y normas • Segmentación del mercado • Fijación de precios • Uso de la tecnología • Giro del personal • Instalaciones de la planta
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de los depósitos • El crecimiento de la demanda de crédito • Inflación • Tasas de interés • Avances tecnológicos • Remuneración de los empleados • Proveedores 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco legal. • Índice de desempleo • Inestabilidad política • Remuneración de los empleados • Libre competencia

Fuente: Archivos CORFINAL

Conclusión: Con base a la información que podemos encontrar a través del FODA priorizado podemos concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, posee amenazas generales que son propias para cualquier institución. Se debe trabajar en el crecimiento de las fortalezas ya que no constituyen una base sólida para la estructura de la organización.

El no hacer frente a las debilidades ocasionará que la cooperativa no aproveche as oportunidades.

4.5.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.5.6.1 LA VISION ORGANIZATIVA

Los líderes tienen la mira en el futuro en el sentido de cómo quieren que sean las cosas, deben tener un sentido de propósito, son positivos respecto del futuro y creen apasionadamente que la gente hará la diferencia, y que estos traerán satisfacción en el trabajo, compromiso y lealtad, claridad en los valores organizativos, y orgullo de permanecer a la empresa a la que se deben.

Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito CORFINAL al 2007 englobará como socios a la mayoría de los empleados de la CFN siendo su primera opción financiera mediante productos diversificados y servicios de calidad, creando oportunidades de crecimiento social y económico para nuestros asociados preservando los conceptos comunitarios”.

4.5.6.2 LA MISION ORGANIZATIVA

Tipo de negocio:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, brinda el servicio de captación de recursos para colocarlos a través de créditos, buscando satisfacer las diferentes necesidades crediticias de sus socios.

Mercado:

- El mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” se encuentra en distintas ciudades del Ecuador donde existen sucursales de la CFN, y está claramente identificado y limitado en los Estatutos que se menciona: “Ser empleado de la CFN, con nombramiento, salvo lo señalado en el Art. 13”.

Principios organizacionales:

- Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”. Será la atención personalizada al socio para satisfacer al máximo sus necesidades.

Valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Imparcialidad
- Respeto

Productos y servicios:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL, se mantendrá en una continua investigación que permita adaptar los productos y servicios a los cambios y nuevas necesidades de sus socios.

Ventaja competitiva:

- Atención personalizada.

Razón de ser:

- Asociación de personas que buscan hacerle frente a necesidades financieras comunes mediante la generación de servicios financieros.

Ámbito de acción:

La cooperativa brinda sus servicios a los socios de diferentes ciudades entre ellas: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Loja y Manta; sin embargo, la posibilidad de ampliar nuestra cobertura es posible ya que la Corporación

Financiera Nacional cuenta sucursales en otras ciudades del Ecuador y dentro de estas con empleados.

- **Misión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”**

“Somos una cooperativa exclusiva de los empleados de la Corporación Financiera Nacional que ofrece productos financieros ágiles y a costos bajos, practicando la democracia participativa, guiada por un equipo humano comprometido e innovador que permite entregar un mejor y mayor servicio a los socios, procurando una rentabilidad razonable para reinvertirla en el crecimiento del capital institucional en beneficio social”.

4.5.6.3 VALORES CORPORATIVOS

- Todas las acciones de sus funcionarios deben estar regidas por la ética profesional.
- Cordialidad al socio cooperado
- El trabajo en equipo constituye el pilar de cada actividad que se realiza en la cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”, da la oportunidad a la innovación en aspectos financieros que beneficien a la institución.
- Democracia participativa.
- Equidad y proporcionalidad.

4.5.6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”.

Los objetivos de la cooperativa se realizaron en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que son: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, se estableció cada uno de los objetivos acorde a cada perspectiva.

Objetivo General

Lograr la reestructuración de la Cooperativa “CORFINAL” durante los años 2005 y 2006 en los ámbitos: físico, humano, legal, financiero y administrativo, así como los procesos, haciéndola competitiva dentro del mercado financiero cooperativo, priorizando la satisfacción del socio, mediante el mejoramiento de todas las tareas y el uso de sus recursos, desarrollando una cartera de productos más amplia acorde a las necesidades de los cooperados, con el fin de promover el crecimiento de la institución, manteniendo su naturaleza solidaria y poner fin a la confusión de que las cooperativas al ser entidades sin fines de lucro, son sinónimo de pobreza e ineficiencia empresarial.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

- Satisfacer las necesidades de crédito de la mayoría de los cooperados, alcanzando un incremento de la cartera de créditos de más del 40%.
- Incrementar la cartera de productos en un 50% y de esta forma captar mayores recursos para luego entregarlos a través de créditos.

Perspectiva del Cliente

- Incrementar nuestra cartera de socios en un 10% anual.
- Fidelización de clientes actuales. Esta fidelización se la presenta como una meta para mantener a los socios y seguir ofreciéndoles credibilidad y satisfacción en las operaciones que soliciten.
- Lograr un grado de satisfacción al socio del 100%. Objetivo que es de verdadera utilidad debido a que con éste se puede dar una atención eficiente a los afiliados, en la actualidad la satisfacción de los socios es regular, por lo que los directivos consideran que es necesario mejorar el servicio de la institución.

Perspectiva Proceso Interno

- Crear al menos tres nuevos productos financieros que se ajusten a las necesidades de los socios.
- Normar los procesos y definir las actividades específicas tanto de captación como de colocación.
- Cumplir con las políticas y valores Corporativos en función de los servicios requeridos.
- Diseñar las estrategias para la captación de recursos.
- Elaborar el plan estratégico y normas que ayuden a mejorar los procesos internos de la Institución.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

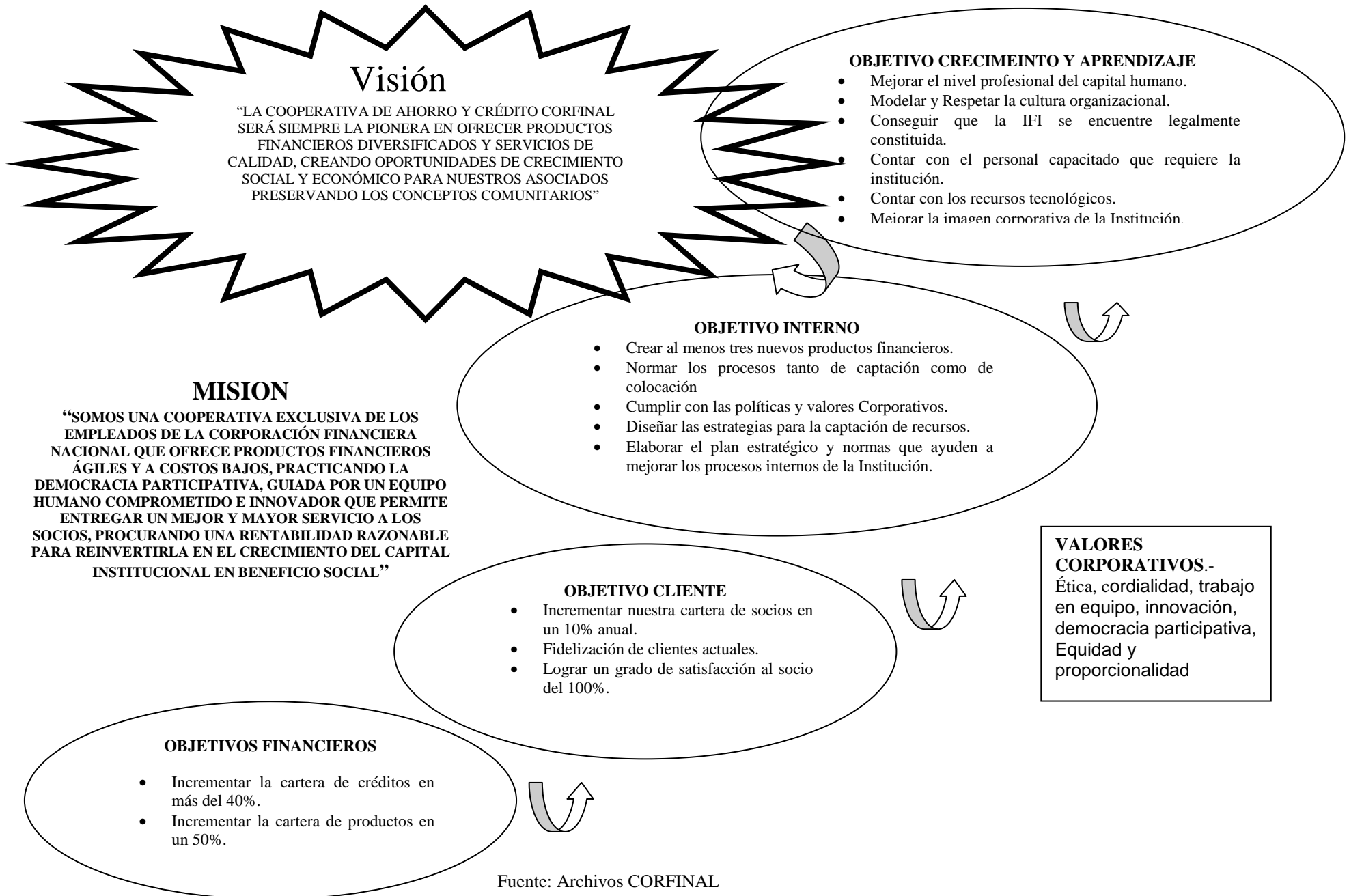
- Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa.
- Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas corporativas impuestas por la organización.
- Conseguir que la IFI se encuentre legalmente constituida y se desarrolle dentro del marco legal cooperativista.
- Contar con el personal capacitado que requiere la institución
- Contar con los recursos tecnológicos que permitan tener un control de cartera y un flujo transparente de información.
- Mejorar la imagen corporativa de la Institución.

4.5.6.5 MAPA ESTRATÉGICO

Para la elaboración del mapa estratégico se consideran los objetivos estratégicos mencionados anteriormente encaminados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de una forma gráfica.

- **Mapa Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL”**

Gráfico No. 4.8: Mapa Estratégico “CORFINAL”



4.5.6.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La matriz de formulación de acciones estratégicas FO, FA, DO Y DA se muestra en el Anexo No. 4

Las Acciones estrategias para la cooperativa "CORFINAL"

A continuación se muestran las Acciones Estratégicas formuladas mediante el análisis FO, FA, DO y DA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL". Las estrategias son las siguientes:

AE1.- Investigar y diseñar nuevos productos de ahorro y crédito para satisfacer las necesidades de los socios.

AE2.- Brindar una atención cordial y personalizada.

AE3.- Diseñar estrategias que permitan fondear a la cooperativa tanto de los socios como de los proveedores.

AE4.- Ofrecer a nuestros socios, tanto en créditos como en ahorros, intereses competitivos

AE5.- Investigar e implantar sistemas que se ajusten a los requerimientos y capacidades de la cooperativa.

AE6.- Investigar y llevar el funcionamiento de la cooperativa dentro del marco legal, ajustarnos a las nuevas disposiciones que dicten los organismos de control.

AE7.- Mejorar la calidad de vida de los empleados mediante incentivos monetarios.

AE8.- Realizar las gestiones necesarias para la consecución del espacio físico apropiado que permita el buen desenvolvimiento de las actividades que son necesarias dentro de la cooperativa.

AE9.- Hacer conocer a los socios todos los beneficios de pertenecer a la cooperativa.

AE10.- Normalizar las principales actividades de captación y colocación de recursos financieros.

AE11.- Conseguir la reestructuración del estatuto vigente en el cual se permita el ingreso de más socios a parte de los funcionarios con nombramiento.

AE12.- Crear y definir las funciones de cada puesto.

4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido las estrategias para la cooperativa “CORFINAL”, se procede a priorizar las mismas con la finalidad de escoger las principales para realizar proyectos para la institución. (Anexo 5: Matriz de priorización de las estrategias)

Cuadro No. 4.17: Matriz de priorización de Estrategias “CORFINAL”

No	Estrategias Priorizadas
1	ACTUALIZARNOS DENTRO DEL MARCO LEGAL
2	CREACION DE PRODUCTOS FINANCIEROS
3	CONSEGUIR MAS RECURSOS FINANCIEROS
4	CREACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
5	AMPLIAR LOS LIMITES DE INGRESO A LA COOPERATIVA
6	PROMOCION DE LA COOPERATIVA A SOCIOS POTENCIALES
7	IMPLEMENTAR SISTEMAS ACOPLADOS A LA COOPERATIVA
8	GESTION DEL ESPACIO FISICO ADECUADO E INSTALACIONES APROPIADAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA

Fuente: Archivos CORFINAL

4.6.1 PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Estas estrategias presentadas como proyectos deberán ser implementadas posteriormente, para la realización de estos proyectos es necesario establecer las actividades a realizarse, la estimación de costos, con la ayuda de las 5W +1H.: Que?, Quien?, Donde?, Con qué?, Cuando?, Como?.

4.6.1.1 PROYECTO NO 1

“Investigar y llevar el funcionamiento de la cooperativa dentro del marco legal ajustarnos a las nuevas disposiciones que dicten los organismos de control.”

Objetivo:

Actualizar a la cooperativa para que se encuentre dentro del marco legal.

Actividades:

- Investigar que instituciones rigen las actividades de las cooperativas.
- Investigar que requerimientos legales necesita la cooperativa.
- Implantar los cambios que se deben realizar para que la cooperativa se encuentre dentro del marco legal.

Cuadro No. 4.18: Estimación de Costos Proyecto No1

Proyecto No 1: ACTUALIZARNOS DENTRO DEL MARCO LEGAL					
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Total
1	Investigar que instituciones rigen a cooperativas	7 días	Humano, tecnológico comunicación	1	20.00
2	Investigar que requerimiento legales	7 días	Humano, tecnológico	1	20.00
3	Implantar los cambios	30 días	Humano, tecnológico y suministros	1	80.00
	Total	44 días			120.00

Fuente: Los Autores

Cuadro No. 4.19: Cronograma General Proyecto No 1

ACTUALIZACION DE LA COOPERATIVA DENTRO DEL MARCO LEGAL	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
	Investigar que instituciones rigen las actividades de las cooperativas	Asistentes	Operativa	Humano tecnológico y comunicación	02/01/06	10/01/06	Llamadas telefónicas, consultas, Internet, periódicos	Conocimiento de centros que rigen las actividades de las cooperativas
	Investigar que requerimiento legales necesita la cooperativa	Asistentes	Operativa	Humano tecnológico	11/01/06	19/01/06	Internet, visita a instituciones, Estatutos,	Conocimiento de los requerimientos legales de las cooperativas
	Implantar los cambios que se deben realizar para que la cooperativa se encuentre dentro del marco legal	Gerente general, contadora, asistentes	Operativo	Humano tecnológico y suministros	01/02/06	01/03/06	Aprobación de la gerencia para realizar los cambios	Actualizarnos dentro del marco legal

Fuente: Los Autores

4.6.1.2 PROYECTO NO 2

“Investigar y diseñar nuevos productos de ahorro y crédito para satisfacer las necesidades de los socios.”

Objetivo:

Crear productos de ahorro y crédito para la cooperativa “CORFINAL”.

Actividades:

- Eliminar los productos crediticios anteriores, mediante un nuevo producto.
- Investigar las necesidades crediticias y de ahorro mediante encuestas.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Diseñar los productos requeridos.
- Promocionar los productos creados.

En los cuadros 4.20 y 4.21 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Cuadro No. 4.20: Estimación de Costos Proyecto No.2

Proyecto No 2: Investigar y diseñar nuevos productos de ahorro y crédito.						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Eliminar los productos anteriores, mediante un nuevo producto	90 días	Humano, tecnológico y suministros	1	240,00	240,00
2	Investigar las necesidades crediticias y de ahorro mediante encuestas dirigidas a los socios.	30 días	Humano, tecnológico, suministros y de comunicación	1	105.00	105.00
3	Analizar los resultados obtenidos	30 días	Humano, tecnológico	1	80.00	80.00
4	Diseñar los productos requeridos	45 días	Humano, tecnológico y suministros	1	80.00	80.00
5	Promocionar los productos creados	2 días	Humano, tecnológico	1	0.00	0.00
	Total					265.00

Fuente: Los Autores

Cuadro No. 4.21: Cronograma General Proyecto No 2

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa	Eliminar los productos anteriores, mediante un nuevo producto	Pasantes, Contadora	CORFINAL	Humano, tecnológico y suministros	01/07/05	30/09/05	Información, recepción de solicitudes	Reestructuración de pasivos
	Investigar las necesidades crediticias y de ahorro mediante encuestas dirigidas a los socios	Pasantes	Quito, Guayaquil y sucursales menores	Humano tecnológico, suministros y comunicación	01/07/05	31/07/05	Llamadas telefónicas, encuestas personales	Información y datos generales
	Analizar los resultados obtenidos	Pasantes	CORFINAL	Humano tecnológico	01/08/05	30/08/05	Análisis de resultados	Información y datos precisos
	Diseñar los productos requeridos	Gerente general y pasantes	CORFINAL	Humano, suministros y tecnológico	01/09/05	15/10/05	Diseño, modificación, revisión, aprobación e implementación de productos	Productos de Ahorro y Crédito
	Promocionar los productos creados	Pasantes	CORFINAL	Humano tecnológico	16/10/05	18/10/05	Envío de información vía mail, publicidad mediante calendarios, llamadas telefónicas.	Solicitudes para acceder a nuevos productos

Fuente: Los Autores

4.6.1.3 PROYECTO NO 3

“Consecución de Recursos Financieros”

Objetivo:

Crear una metodología a seguir para cada momento que se gestionen recursos financieros con entidades externas además de consolidar vínculos al largo plazo con posibles proveedores de dinero como son los Fondos de Cesantía y Previsión de los empleados de la Corporación Financiera Nacional.

Esta metodología a seguir es con el fin de inyectar recursos frescos que permitan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” contar con liquidez para atender las solicitudes, de los diferentes tipos de créditos, requeridas por los socios, especialmente para líneas de préstamos que exigen grandes capitales como los préstamos hipotecarios y de vehículo.

Para la consecución de este objetivo es necesario contar con flujos de efectivo proyectados que permitan:

- Visualizar los momentos propicios para solicitar los recursos financieros necesarios y evitar brechas deficitarias.
- Cumplir con todas las obligaciones pendientes de pago como son al Seguro de Cesantía, Fondo de Previsión, IESS, SRI, sueldos, entre otras.
- Identificar posibles tiempos para atender los requerimientos pendientes en cuanto a préstamos.
- Determinar las variaciones entre lo presupuestado y lo real, para de esta forma tomar los correctivos pertinentes para futuras proyecciones y planes de trabajo.

Actividades:

- Analizar los requerimientos en cuanto a montos de dinero necesarios, para satisfacer las necesidades de créditos pendientes solicitados por los socios de la Cooperativa.
- Gestionar de forma directa ante representantes de los Fondos la posibilidad de la creación de líneas de crédito para CORFINAL.
- Presentar solicitudes ante los Directorios de los Fondos para la aprobación de líneas de crédito para CORFINAL.
- Esperar la resolución por parte de los Directorios acerca de condiciones y términos generales para dicha aprobación.
- Solicitar la transferencia de recursos a la cuenta de CORFINAL.
- Respaldar los créditos mediante pagarés suscritos por el representante de CORFINAL.

A continuación en el cuadro 4.22 se muestran el cronograma de actividades para este proyecto:

Cuadro No. 4.22: Cronograma General Proyecto No 3

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO	COMO	PRODUCTO
Consecución de Recursos Financieros para "CORFINAL"	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos		Instrucciones de trabajo	Resultado final
	Analizar los requerimientos de dinero.	Pasantes,	Administración	Humano, tecnológico y suministros	Un mes antes de sacar nuevos productos o se reestructuren.	Analizar y presentar informe.	Informe de créditos pendientes o posibles créditos.
	Gestionar la creación de líneas de crédito para CORFINAL.	Gerente	Gerencia	Humano, comunicación	Un mes antes de sacar nuevos productos o se reestructuren.	Llamadas telefónicas, reuniones personales	Acuerdo entre las partes.
	Presentar solicitudes ante los Directorios de los Fondos.	Gerente	Gerencia	Humano suministros	Luego de tener los análisis y haber gestionado la posible creación de líneas de crédito.	Preparar solicitudes.	Solicitud de fondos.
	Esperar y acatar la resolución por parte de los Directorios.	Directorio CORFINAL	Directorio	Humano	Luego de presentar solicitudes.	Mantenerse informado de las resoluciones.	Aprobación de solicitud de fondos.
	Solicitar la transferencia de recursos.	Gerente general y Presidente	Gerente	Humano, suministros y tecnológico	Luego de la aprobación de las líneas de crédito para CORFINAL.	Preparar solicitud de transferencia, tablas de amortización.	Transferencia de los recursos a la cuenta corriente de CORFINAL.
	Respaldar los créditos mediante pagarés.	Gerente general y Presidente	Directorio	Humano tecnológico	Al momento de la transferencia de recursos en la cuenta corriente de CORFINAL	Preparar pagares con las respectivas firmas.	Originales y copias de pagares que respaldan la deuda contraída.

Fuente: Los Autores

4.6.1.4 PROYECTO NO 4

“Realizar un manual de procedimientos que permita entender las actividades inherentes a los procesos de captaciones y colocaciones de los recursos”.

Objetivo:

El manual tiene como propósito brindar una herramienta útil a cualquier empleado de CORFINAL ya que este describe los procedimientos, procesos y/o rutinas de trabajo que deberán realizarse para cada tipo de producto solicitado. Es más, dada la importancia del instructivo, éste deberá ser de estricto cumplimiento, evitándose todo trámite fuera de él.

Actividades:

- Selección de los procesos a documentar
- Recolección de la información relacionada con el proceso
- Análisis de la información
- Desarrollo del manual de procesos.

Resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Cuadro No. 4.23: Estimación de Costos Proyecto No 4

Proyecto No 4: Creación del manual de procedimientos						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Selección de los procesos a documentar	1 día	Humano, suministros	1	2,00	2,00
2	Recolección de la información relacionada con el proceso	7 días	Humano, tecnológico y suministros	1	20.00	20.00
3	Análisis de la información	7 días	Humano, tecnológico y suministros	1	20.00	20.00
4	Desarrollo del manual de procesos	26 días	Humano, tecnológico y suministros	1	40.00	40.00
	Total					82.00

Fuente: Los Autores

Cuadro No. 4.24: Cronograma General Proyecto No 4

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa	Selección de los procesos a documentar	Pasantes	CORFINAL	Humano, tecnológico y suministros	01/09/05	02/09/05	Análisis de los procesos principales	Procesos principales identificados
	Recolección de la información relacionada con el proceso	Pasantes	CORFINAL	Humano tecnológico, suministros y comunicación	03/09/05	10/09/05	Entrevistas, investigación y observación de las actividades	Datos generales de cada una de las actividades
	Análisis de la información	Pasantes	CORFINAL	Humano tecnológico y suministros	11/09/05	18/09/05	Análisis de datos generales	Conocimiento de las actividades principales
	Desarrollo del manual de procesos	Pasantes	CORFINAL	Humano, suministros y tecnológico	19/09/05	15/10/05	Describir cada proceso paso a paso	Manual de procedimientos

Fuente: Los Autores

4.6.1.5 PROYECTO NO 5

“Conseguir la reestructuración del estatuto vigente en el cual se permita el ingreso de más socios a parte de los funcionarios con nombramiento“

Objetivo:

Ampliar los límites de ingreso a la cooperativa.

Actividades:

- Negociar con los directivos de la cooperativa para modificar los estatutos de tal manera que se permita el ingreso de socios que presten servicios directos o indirectos a la CFN sin necesidad de un nombramiento.
- Analizar los requisitos que necesitan los nuevos socios.
- Incentivar al personal de la CFN a ser socio de la cooperativa.
- Registro de nuevos socios.

Cuadro No. 4.25: Estimación de Costos Proyecto No 5

Proyecto No 5: AMPLIAR LOS LIMITES DE INGRESO A LA COOPERATIVA					
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo
1	Negociar con los directivos de la cooperativa para modificar los estatutos	1 mes	Humano, tecnológico y comunicación	-	40.00
2	Analizar los requisitos que necesitan los nuevos socios	7 días	Humano, tecnológico	-	20.00
3	Incentivar al personal de la CFN a ser socio de la cooperativa	3 meses	Humano, tecnológico	-	120.00
4	Registro de nuevos socios	1 semana	Humano, tecnológico	-	10.00
	Total				190.00

Fuente: Los autores

Cuadro No. 4.26: Cronograma General Proyecto No 5

AMPLIAR LOS LÍMITES DE INGRESO A LA COOPERATIVA	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
	Negociar con los directivos de la cooperativa para modificar los estatutos	Gerente General	Gerencial	Humano y comunicación	01/10/06	31/10/06	Reuniones	Aprobación para el cambio de estatutos
	Analizar los requisitos que necesitan los nuevos socios	Asistentes	Operativa	Humano tecnológico	01/10/06	31/10/06	Reuniones internas	Garantizar que los nuevos socios tengan los mismos derechos y obligaciones
	Incentivar al personal de la CFN a ser socio de la cooperativa	Asistentes	Operativa	Humano	02/01/07	31/01/07	Informar los cambios de los estatutos	Los empleados de la CFN conocen los beneficios de ser socios de la cooperativa
	Registro de nuevos socios	Contadora, asistentes	Operativo	Humano tecnológico	02/01/07		Ingresar en el sistema a los nuevos socios	Incrementar el número de socios

Fuente: Los Autores

4.6.1.6 PROYECTO NO 6

“PROMOCION DE LA COOPERATIVA A SOCIOS POTENCIALES”

Objetivo:

CORFINAL al ser una cooperativa cerrada y por lo tanto con un número limitado de socios por cuanto estos deben cumplir con requisitos o características específicas es necesario promocionar la cooperativa con el objetivo de captar a personas que cumplen con estos requerimientos⁴⁴.

Actividades:

- Identificar los socios potenciales de las diferentes ciudades en las cuales existen sucursales de la CFN.
- Preparar información que promueva solidez, confianza, e informe de las principales actividades que desarrolla la Cooperativa CORFINAL, así como destacar las principales ventajas y beneficios de asociarse.
- Buscar los medios más apropiados para lograr mantener socios informados acerca de los productos y planes futuros para CORFINAL.
- Despejar dudas e incertidumbres que se creen en los socios acerca de sus obligaciones y derechos contraídos al pertenecer a la cooperativa; dirigir y asistir en completar los registros y solicitudes necesarias; así como también acerca del procedimiento para cada uno de los servicios y productos.
- Recepción y aprobación de solicitudes de ingresos de nuevos socios a través de la aprobación del Consejo de Administración.

En el cuadro 4.27 se muestran el cronograma de actividades para este proyecto:

⁴⁴ Estatutos Cooperativa “ CORFINAL”.

Cuadro No. 4.27: Cronograma General Proyecto No 6

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO	COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	INICIO FIN	Instrucciones de trabajo	Resultado final
Promoción de CORFINAL a socios potenciales	Identificar los socios potenciales	Pasantes,	C.F.N.	Humano, tecnológico y suministros	01/02/07 08/02/07	Solicitar información, Analizar la información, identificar y definir a los posibles socios.	Haber identificado a personas que cumplen con los requisitos para ser socios.
	Preparar información.	Pasantes, Contadora	CORFINAL	Humano, comunicación, suministros,	09/02/07 19/02/07	Preparar reportes de solvencia, de actividades realizadas, de los beneficios, de los principales productos.	Reporte informativo para ser distribuido tanto a socios como futuros socios.
	Buscar medios de información.	Pasantes	CORFINAL	Humano, suministros	19/02/07 19/02/07	Analizar e identificar la forma en la cual se comunicará y distribuirá el reporte.	Enviar reportes e información a través de correo electrónico así como informar en asamblea general.
	Despejar dudas	Pasantes	CORFINAL	Humano, tecnológico y suministros	20/02/07 28/02/07	Atender de manera cordial y respetuosa a todas las inquietudes.	Personas informadas.
	Recepción y aprobación de solicitudes.	Pasantes y Contadora	CORFINAL	Humano, suministros y tecnológico	01/03/07 21/03/07	Receptar solicitudes, comprobar se cumpla con todos los requisitos, establecer fecha de reunión del Consejo de Administración, rechazar o aprobar solicitudes.	Solicitudes rechazadas o aprobadas (nuevos socios).

Fuente: Los Autores

4.6.1.7 PROYECTO NO 7

“Investigar e implantar sistemas que se ajusten a los requerimientos y capacidades de la cooperativa.”

Objetivo:

Implementar sistemas acoplados a la cooperativa

Actividades:

- Investigar los las necesidades de software y hardware para la cooperativa.
- Seleccionar los sistemas apropiados.
- Implantar los sistemas.
- Capacitar al personal para el uso del sistema.
- Utilización del sistema.

Cuadro No. 4.28: Estimación de Costos Proyecto No 7

Proyecto No 7: IMPLEMENTAR SISTEMAS ACOPLADOS A LA COOPERATIVA					
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Total
1	Investigar los las necesidades de software y hardware para la cooperativa.	30 días	Humano, tecnológico	1	80.00
2	Seleccionar los sistemas apropiados	30 días	Humano, tecnológico	1	80.00
3	Implantar los sistemas	90 días	Humano, tecnológico	1	1,993.60
4	Capacitar al personal para el uso del sistema	30 días	Humano, tecnológico	1	80.00
5	Utilización del sistema	En adelante	Humano, tecnológico		60.00
	Total				2,293.60

Fuente: Los Autores

Cuadro No. 4.29: Cronograma General Proyecto No 7

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
IMPLEMENTAR SISTEMAS ACOPLADOS A LA COOPERATIVA	Investigar los las necesidades de software y hardware para la cooperativa.	Asistentes	Operativa	Humano tecnológico	02/01/06	31/01/06	Conocer las falencias del actual sistema	Identificar problemas del sistema y manejo del mismo
	Seleccionar los sistemas apropiados	Asistentes, contadora, gerente general	Operativa	Humano tecnológico	01/02/06	28/02/06	Buscar los sistemas más apropiados	Conocer el mejor programa para el manejo de las cuentas de la cooperativa
	Implantar los sistemas	Técnicos		Humano, tecnológico	01/03/06	31/05/06	Instalar los sistemas seleccionados	Contar son sistemas que faciliten el manejo de las cuentas de la cooperativa
	Capacitar al personal para el uso del sistema	Técnicos		Humano tecnológico	01/06/06	30/06/06	Dar a conocer el uso del sistema	Contar con personal capacitado en el uso del sistema
	Utilización del sistema	Contadora	Operativo	Humano tecnológico	03/07/06	En adelante	Manejo del nuevo sistema	Implantación de sistemas acoplados a la cooperativa

Fuente: Los Autores

4.6.1.8 PROYECTO NO 8

“Realizar las gestiones necesarias para la consecución del espacio físico apropiado que permita el buen desenvolvimiento de las actividades que son necesarias dentro de la cooperativa.”

Objetivo:

Conseguir instalaciones apropiadas para el funcionamiento de la cooperativa.

Actividades:

- Gestionar para el cambio de oficinas.
- Diseñar el espacio necesario.
- Realizar los cambios establecidos.

Cuadro No. 4.30: Cronograma General Proyecto No 8

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Respon.	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado
INSTALACIONES APROPIADAS	Gestionar para el cambio de oficinas.	Gerente General	Gerencia	Humano	02/01/07	09/01/07	Informar sobre las necesidades de un espacio apropiado	Aprobación del cambio de espacio físico
	Diseñar el espacio necesario	Personal de CFN	Operativa	Humano tecnológico	10/01/07	12/01/07	Establecer el mejor espacio para el desenvolvimiento de la "CORFINAL"	Espacio apropiado
	Realizar los cambios establecidos	Técnicos	Operativa	Humano	13/01/07	13/01/07	Cambiar las oficinas al espacio seleccionado	Conseguir el espacio apropiado para el desempeño de la CORFINAL

Fuente: Los Autores

4.6.2 APLICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

Luego de definir los proyectos a realizarse a continuación se describe el desarrollo de cada uno.

4.6.2.1 DESARROLLO PROYECTO 1

Toda institución financiera debe regirse bajo un esquema determinado por organismos de control que ayuden a llevar de manera correcta y apropiada la administración de sus capitales. Sin duda la CORFINAL ha venido funcionando bajo normas y reglas, lamentablemente no existe ninguna constancia física de estas.

ACTIVIDAD: INVESTIGAR QUE INSTITUCIONES RIGEN LAS ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA.

Esta investigación es importante, porque los negocios con terceros, son actos de comercio o civiles, como cualquier otro y se regulan por los Códigos de Comercio y Civil, en cambio, los Actos Cooperativos, se regulan, primero por el Estatuto de la Cooperativa, por las resoluciones de su Asamblea General, por la Ley de Cooperativas, es decir, por el Derecho Cooperativo y luego, por las normas del derecho común y, porque los actos de comercio generan utilidades, en cambio, los actos cooperativos, generan excedentes.

Las Instituciones que regulan las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CORFINAL" son:

- En el marco legal es la Dirección Nacional de Cooperativas.
- En las actividades tributarias debe cumplir con lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno del SRI.
- En el ámbito laboral debe acatar las leyes emitidas por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

ACTIVIDAD: INVESTIGAR QUE REQUERIMIENTOS LEGALES NECESITA LA COOPERATIVA.

Dentro de las actividades administrativas de CORFINAL se encuentra la obligación de la presentación de Balances y otros requerimientos, al finalizar cada año, ante la Dirección Nacional de Cooperativas. Al inicio del año 2005, cumpliendo con la obligación de envío de Balances se observa que la Cooperativa no ha cumplido con lo que dispone la Ley desde hace varios años y que no existen registros de CORFINAL ante la dirección Nacional de Cooperativas según lo indica el oficio No. 925-DNC-SG-VP-JN-ARCH-2006, con lo cual la actual administración inicia la gestión de regularización de CORFINAL.

Algunos de los Artículos de los Estatutos que han regido durante todas las anteriores administraciones no se ajustan a lo dispuesto por la Ley y Reglamento General de Cooperativas. Según las investigaciones se realiza un informe en el cual se indicara claramente los artículos del Estatuto que deberían ser modificados.

ACERCA DE LOS SOCIOS.

Actualmente dice:

Art. 6 Será admitido como socio la persona que llene los siguientes requisitos:

- a. Ser legalmente capaz;
- b. Ser empleado de la CFN, con nombramiento, salvo lo señalado en el Art. 13;
- c. Presentar una solicitud de ingreso al Consejo de Administración y ser aprobado la misma por el organismo en referencia;
- d. Pagar la cuota de admisión, no reembolsable, por el valor equivalente al 10% del salario mínimo vital vigente a la fecha de su admisión;
- e. Compromiso de aportar mensualmente un mínimo equivalente al 5% del salario mínimo vital vigente;

La propuesta es:

Art. 6 Será admitido como socio la persona que cumpla con los siguientes requisitos:

- a. Ser legalmente capaz.
- b. Ser empleado de la CFN, con nombramiento, salvo lo señalado en el Art. 13; ó ex – funcionario de la CFN que tenga la calidad de pensionista del Fondo de previsión de los empleados de la CFN
- c. Presentar una solicitud de ingreso al Consejo de Administración y ser aprobado la misma por el organismo en referencia;
- d. Pagar la cuota de admisión, no reembolsable, por el valor de USD 10 (diez dólares);
- e. Compromiso de aportar mensualmente un mínimo de USD 20 (veinte dólares);

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Actualmente dice:

Art. 31 Los miembros del Consejo de Administración durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos un período más

La propuesta es:

Art. 31 Los miembros del Consejo de Administración durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos un período adicional.

DEL VICEPRESIDENTE

Actualmente dice:

Art. 37 El Vicepresidente asumirá todas la facultades y todos los deberes del Presidente, en su ausencia, separación, renuncia, o fallecimiento.

La propuesta es:

Eliminar este artículo por no encontrarse conforme las Leyes y Reglamentos Generales de las Cooperativas.

REGIMEN ECONOMICO

Actualmente dice:

Art. 57 El interés que devengue los certificados de aportación será fijado por la Asamblea General de Socios, pero en ningún caso será superior al 6% anual.

La propuesta es:

Art. 57 El interés que devengue los certificados de aportación será fijado por la Asamblea General de Socios, pero en ningún caso será superior al 6% anual. Los certificados de aportación devengarán el interés únicamente si existen excedentes, de conformidad con el art. 55 de la Ley de Cooperativas.

Actualmente dice:

Art. 58 El Consejo de Administración tiene derecho a exigir que los socios notifiquen con 60 días de anticipación, como mínimo, la intención de retirar, parcial o totalmente, sus haberes. Ningún socio podrá retirar el dinero de su cuenta, sin antes deducir un valor igual al de sus deudas con la Cooperativa, en calidad de prestatario, endosante, codeudor o fiador, sin previo consentimiento del Comité de Crédito de conformidad con la Ley.

La propuesta es:

Art. 58 El Consejo de Administración tiene derecho a exigir que los socios notifiquen con 60 días de anticipación, como mínimo, la intención de retirar, parcial o totalmente, sus haberes. En caso de separación definitiva, ningún socio podrá retirar los haberes de su cuenta, sin antes deducir un valor igual al de sus deudas con la Cooperativa, en calidad de prestatario, endosante, codeudor o fiador, sin previo consentimiento del Comité de Crédito de conformidad con la Ley.

Actualmente dice:

Art. 65 Los prestatarios no podrán variar el destino de los préstamos ni desmejorar la garantía otorgada, Si fueren violados estos requisitos, la Cooperativa podrá dar por vencidos los plazos y exigir el pago total e inmediato de los saldos debidos cuando la devolución del préstamo se haga por dividendos.

La propuesta es:

Art. 65 Los prestatarios no podrán variar el destino de los préstamos, desmejorar la garantía otorgada o dejar de cumplir con los pagos, Si fueren violados estos requisitos, la Cooperativa podrá dar por vencidos los plazos y exigir el pago total e inmediato del saldo del crédito.

ACTIVIDAD: IMPLANTAR LOS CAMBIOS QUE SE DEBEN REALIZAR PARA QUE LA COOPERATIVA SE ENCUENTRE DENTRO DEL MARCO LEGAL.

Sobre la base de los antecedentes señalados, la administración de la Cooperativa ha realizado las indagaciones pertinentes y ha detectado que no existe registro alguno de la Cooperativa CORFINAL en la Dirección de Cooperativas al igual que en la Superintendencia de Bancos. Esta diligencia se ha realizado por escrito; y, tanto la Dirección Nacional de Cooperativas como la Superintendencia de Bancos han respondido señalando que no existe registro alguno.

Para remediar esta situación y formalizar la existencia legal de la Cooperativa, se ha redactado y se ha gestionado la aprobación de los nuevos estatutos. La

Dirección Nacional de Cooperativas, mediante oficio número 1082–DNC–SG–VP–2006, del 8 de diciembre del 2006 (Anexo No. 6), comunica la aprobación de los estatutos de la Cooperativa, cuyo nombre ha quedado de la siguiente manera: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de la Corporación Financiera Nacional “CORFINAL”. Estos estatutos se encuentran debidamente sellados y firmado por el Director Nacional de Cooperativas.

La asamblea ordinaria de la Cooperativa “CORFINAL” reunida el 15 de diciembre del 2006, ha procedido a designar a la nueva directiva, con base a los estatutos aprobados y que se señala en el párrafo anterior. La directiva ha quedado conformada de la siguiente manera:

- Presidente: Econ. Daniel Gerardo Yépez Urbano
- Presidente del Consejo de Vigilancia: Econ. Freddy Alfonso Monge Muñoz
- Gerente: Mat. Antonio Xavier Tipán Osorio
- Secretario: Lic. Patricio Javier Santos Baca

ASPECTO CONTABLE⁴⁵

La Cooperativa ha mantenido un sistema contable que ha servido de base para la realización de las auditorías señaladas anteriormente. Al 31 de diciembre del 2006, se encuentra configurada sobre la base de la denominación, RUC y número patronal de la Cooperativa que ha venido funcionando con base al estatuto anterior.

La Cooperativa ha tramitado un nuevo número patronal, así como un nuevo RUC; la historia queda de la siguiente manera:

Referencias Anteriores	Fecha Inicial	Fecha Final
Número Patronal: 03070174	no hay registro	31/Dic/06
Número de RUC: 1790296733001	25/Oct/76	27/Feb/07

⁴⁵ Archivos “ CORFINAL”.

Referencias Actuales	Fecha Inicial
Número Patronal:	01/Ene/07
Número de RUC: 1792072808001	08/Dic/06

Con relación al número patronal, la Cooperativa debe gestionar la anulación pertinente para evitar que se considere en morosidad.

Con la finalidad de racionalizar los rubros del patrimonio y adecuarlos a una situación inicial acorde con los estatutos actuales, se debe racionalizar los diferentes rubros del patrimonio según el balance cortado al 31 de diciembre del 2006, el mismo que servirá de partida de nacimiento de la estructura contable nueva y no tener a futuro problemas en lo referente a las auditorias que se apliquen o aspectos tributarios. No se ajustarían ninguna cifra de los diferentes rubros del patrimonio, sino que se ubicarían dentro de una nueva estructura inicial, ya que al momento en la Dirección de Cooperativas no existe ninguna obligación por parte de la Cooperativa. Las cuentas de los activos y pasivos continúan con su misma historia.

ASPECTO LABORAL

Habiendo obtenido el nuevo número patronal y acatando las leyes laborales se regularizan los contratos del Gerente y la Contadora, primero registrándolos en el Ministerio de Trabajo y Empleo, y luego en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.6.2.2 DESARROLLO PROYECTO 2

Para dar inicio al proyecto se ve la necesidad de eliminar los productos anteriores debido a que por una parte no están claramente definidos con respecto a los que son montos, tasa, plazos y por otra parte no cumplen con el principio de equidad que son parte de una cooperativa.

ACTIVIDAD: Eliminar los productos anteriores, mediante un nuevo producto.

DISEÑO DEL PRODUCTO

El objetivo principal de este nuevo producto será el consolidar todas las deudas pendientes que mantengan los socios por anteriores créditos en una sola. Sin embargo, en esta consolidación se exceptúan los créditos de vehículos, debido a que estos tienen una tasa preferencial del 8%, en contraste al resto de créditos que existen los cuales tienen tasas que fluctúan entre 12% y 15%, lo cual dificultaría el establecimiento de una tasa neutral.

El nuevo producto se denomina “RESTRUCTURACION DE PASIVOS”, el monto máximo al cual pueden acceder es USD. 5.000,00 este monto lo determinó el Consejo de Administración al igual que el plazo de 3 años.

La tasa establecida para este crédito debe estar sujeta de una forma directa a la tasa que el Fondo del Seguro de Cesantía de la CFN aprobó en sesión del 15 de junio del 2005 en la cual otorgó a CORFINAL USD. 350.000,00 para este fin, la tasa acordada es de la TPR (tasa pasiva referencial) vigente en la semana más cuatro puntos, en ningún caso menor a 7,5%. Adicionalmente la tasa que se deba establecer deberá cubrir con los gastos mínimos por instrumentación de este crédito. De este modo se decide otorgar el crédito a una tasa de la TPR vigente en la semana más seis puntos.

Para terminar con el desarrollo del diseño del producto es necesario que cuente con una reglamentación o normativa. (Anexo 7. Normativa Reestructura).

PROMOCION DEL PRODUCTO

La divulgación de la reestructura se la hace mediante correo electrónico enviada a todos los socios a través de la circular del 03 de julio del 2005, en la cual se pone a consideración a todos los socios que mantienen deudas a enviar la solicitud de reestructura de pasivos aceptando los requisitos de la normativa creada.

ACTIVIDAD: Investigar las necesidades crediticias y de ahorro mediante encuestas dirigidas a los socios.

DISEÑO DE LA ENCUESTA

OBJETIVO GENERAL:

Definir nuevas políticas que permita mejorar la atención a través de la oferta de nuevos tipos de créditos, con tasas más competitivas acordes a las necesidades de los clientes; lo que permitirá incrementar la cobertura de los servicios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer los principales motivos por los cuales los socios destinan una parte de sus ingresos al ahorro en la CORFINAL y, sobre esta base, armar y ofrecer nuevos productos de ahorro para la captación de mayores recursos.
- Evaluar las tasas pasivas que ofrece la CORFINAL y contrastarlas con las aspiradas a ganar por los socios.
- Propender a la captación de los Fondos de Reserva de los asociados.
- Determinar las necesidades y expectativas de los socios respecto a créditos y que se relacionan con el tipo, monto, plazo y tasa que están dispuestos a pagar.
- Analizar la posibilidad de proveer una tarjeta de crédito a los socios.
- Mejorar los servicios que actualmente ofrece la CORFINAL.

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA

El formato de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo No. 8.

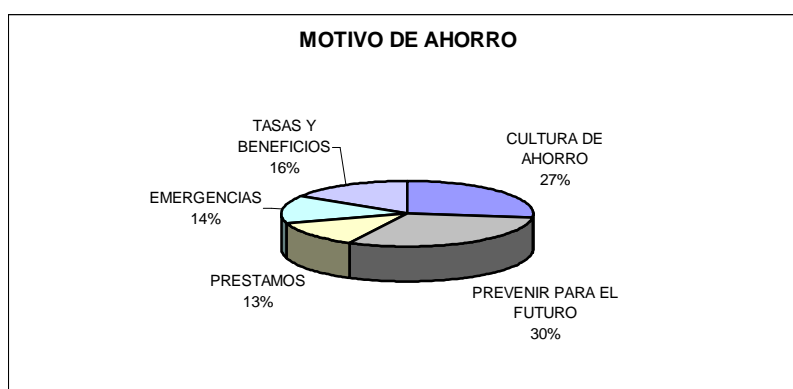
Una vez aprobado el diseño de la encuesta se procede a realizarla de forma personal, para evitar malas interpretaciones en las preguntas. Se empieza encuestado a los socios de Quito, posteriormente los pasantes viajan a la ciudad

de Guayaquil para proceder con las mismas ya que aquí se concentra una parte significativa de los socios y finalmente se realiza llamadas telefónicas a los socios de las sucursales menores.

ACTIVIDAD: ANALIZAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1. ¿Qué le motiva a usted ahorrar?

Grafico No. 4.9: Motivo de ahorro



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

El objetivo de la encuesta fue el identificar las posibilidades de nuevos productos; el análisis de las respuestas obtenidas se presenta a continuación:

El motivo más frecuente para ahorrar (el 30%) es la previsión del futuro; esto sugiere que un ahorro para jubilación sería una buena posibilidad como un nuevo producto.

El rubro que le sigue en frecuencia (el 27%) señala que no tienen un objetivo específico por el cual ahorrar; lo hacen simplemente por cultura o por no gastar el dinero de manera inmediata. Para este grupo el ahorro corriente habitual es suficiente.

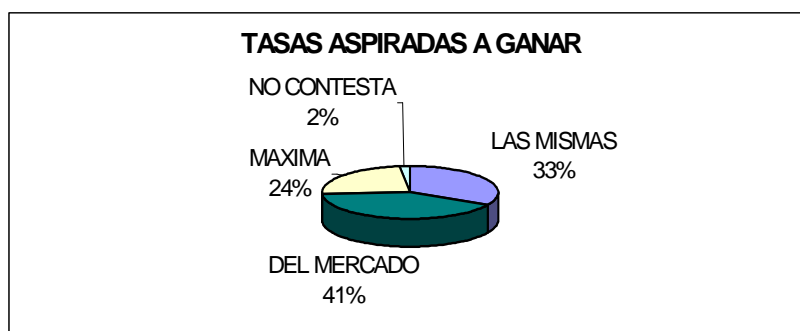
El 16% de los encuestados ahorran porque son atraídos por tasas y beneficios que brindan las diferentes instituciones financieras. Si optimizamos la calidad de los productos actuales, mantendremos satisfechos a este grupo de socios.

El prevenir la disposición inmediata de dinero para solventar emergencias es el principal motivo de ahorro para el 14% de los encuestados. Para este grupo, el contar con los servicios de una tarjeta de crédito sería ideal.

La principal fuente de ingresos de la cooperativa son los préstamos a los socios; pero, lastimosamente, solo el 13% ahorran por esta razón, lo que es un claro indicador de la falta de promoción de los productos y del desconocimiento del objetivo del cooperativismo.

2. ¿Qué tasas aspiraría ganar en productos de ahorro que ofrece la CORFINAL?

Grafico No. 4.10: Tasas aspiradas



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Esta pregunta fue tener una idea más clara de las tasas que los clientes esperan obtener por sus ahorros.

Aunque parezca irónico, el 41% de los encuestados prefiere las tasas que pagan en el mercado, las cuales están ubicadas alrededor de tres puntos por debajo de las que ofrece CORFINAL. Esto pone de manifiesto la falta de conocimiento de las tasas que ofrece actualmente la cooperativa.

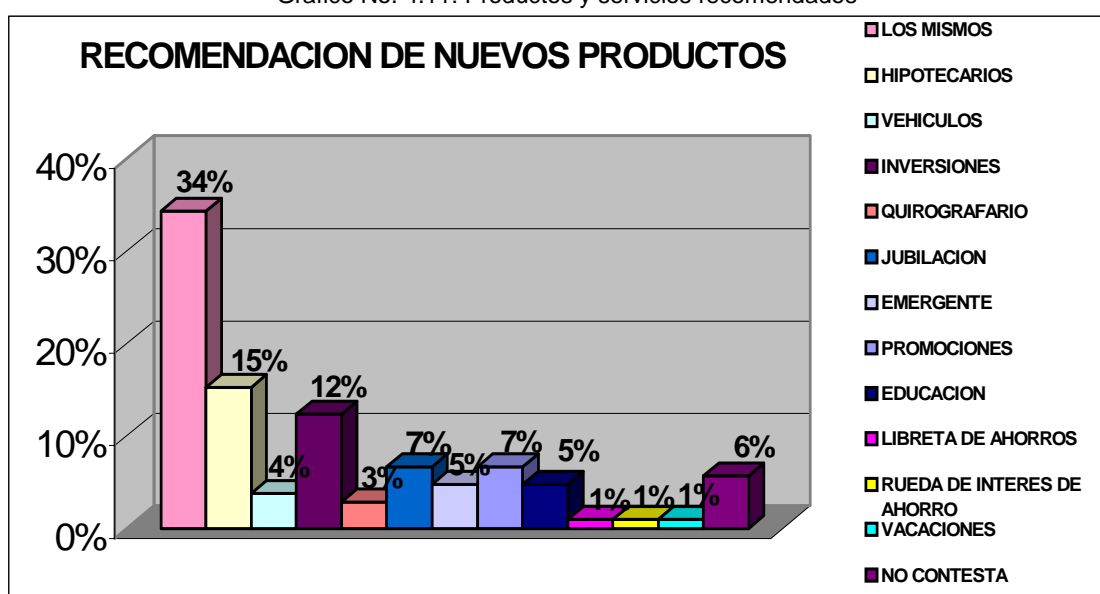
El 33% de los encuestados conocen acerca de las tasas que ofrece la CORFINAL, razón por la que está conforme con las mismas. El motivo por el cual prefieren permanecer con las mismas tasas podría estar relacionado con el porcentaje en relación a las que pagan otras instituciones financieras.

El 24% de los encuestados aspirarían ganar la tasa más alta. Esto podría tomarse como un indicador de la disconformidad con las tasas actuales, o de la falta de información respecto a las mismas.

Apenas el 2% de los encuestados no contesta esta pregunta; esto tal vez sea un indicador de su apatía acerca de las tasas en general.

3. ¿Qué nuevos productos y servicios de ahorros usted recomendaría?

Grafico No. 4.11: Productos y servicios recomendados



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Conocer las recomendaciones nos ayuda a identificar nuevas formas de captar más recursos para la cooperativa, es por esta razón que se cuantificó todas las respuestas, para dar la importancia necesaria a cada una de las recomendaciones.

La tendencia a quedarse con los mismos productos es aceptada por el 34% de los socios; es decir, la mayoría de los encuestados se conforma con los productos actuales.

Tener la seguridad de poder adquirir una vivienda propia, es la necesidad del 15% de los encuestados, por lo que se recomienda crear un producto de ahorro que permita ofrecer un préstamo hipotecario.

El 12% prefiere crear productos de inversión, de manera que exista un nuevo motivo para el ahorro.

Los productos de promoción y de jubilación representan las recomendaciones del 7% de los encuestados; los primeros, para incentivar el ahorro de una manera más dinámica, mientras que el de jubilación puede significar una mejor pensión cuando concluya su periodo laboral.

El 6% de los encuestados no contesta. Conviene recalcar que a este grupo no se realizó la encuesta personalmente.

La creación de un ahorro emergente es recomendada por el 5% de los encuestados, pudiendo ser utilizado en acontecimientos imprevistos de forma inmediata.

Un producto relacionado con la educación sugiere el 5% de los encuestados; este producto deberá ser a largo plazo.

Basados en el préstamo para vehículo que anteriormente se otorgaba, el 4% de los encuestados, recomienda la renovación del mismo, con los mismos intereses y plazos.

El 3% cree que si es necesario un préstamo quirografario, diferente del préstamo especial que anteriormente se otorgaba.

Como una manera diferente de ahorro, el 1% de los encuestados, recomendó un producto totalmente dinámico. Este consiste en crear un fondo fijo de ahorro periódico durante un determinado tiempo; cada cierto tiempo el dinero recaudado será sorteado entre los participantes que no hayan sido beneficiados en los

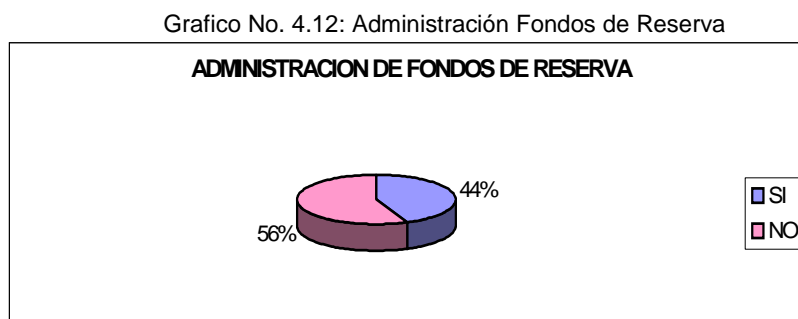
sorteos anteriores. Al finalizar el período, todos habrán sido beneficiados una vez con un préstamo equivalente al fondo recaudado y a una tasa mínima a fijarse entre los participantes.

Otro producto que recomienda el 1%, es el ahorro para vacaciones; en este caso, los socios deberán ahorrar durante un año. Al terminar este período se les devolverá el capital más los intereses.

Anteriormente la CORFINAL no informaba de manera correcta y oportuna a los socios, es por este motivo que el 1% de los socios cree que como una manera de mantenerles informados es crear una libreta de ahorros.

El 6% de los encuestados no contesta.

4. ¿Estaría dispuesto(a) a que los fondos de reserva que le entrega periódicamente la CFN los administre la CORFINAL?



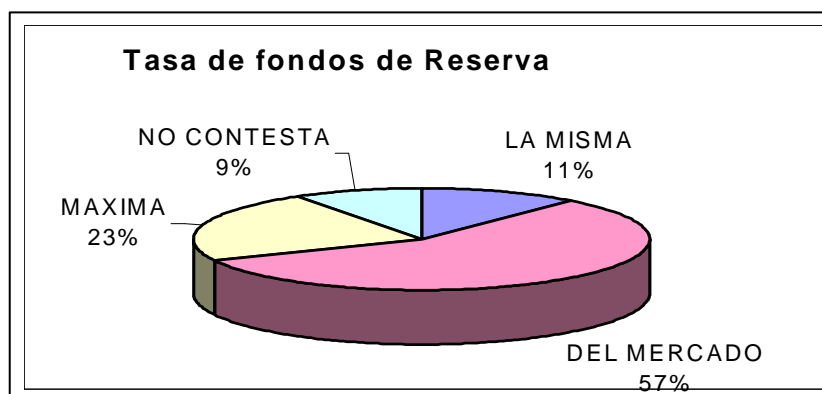
Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Para tener una mayor captación de dinero, y aprovechando que la mayoría de los socios cuenta con un fondo de reserva, se ha pensado en que la Cooperativa "CORFINAL" podría administrar dichos fondos. Los resultados demuestran que tan solo el 44% de los encuestados accedería a que la cooperativa sea la que administre estos fondos; sin embargo, si se informa de una manera más detallada acerca de los beneficios de confiarnos los fondos, se podría incrementar la aceptación de la propuesta.

4.1 ¿A qué tasa?

Los que si están de acuerdo con la propuesta de administrar los fondos de reserva prefieren las siguientes tasas:

Grafico No. 4.13: Tasa Fondos de Reserva

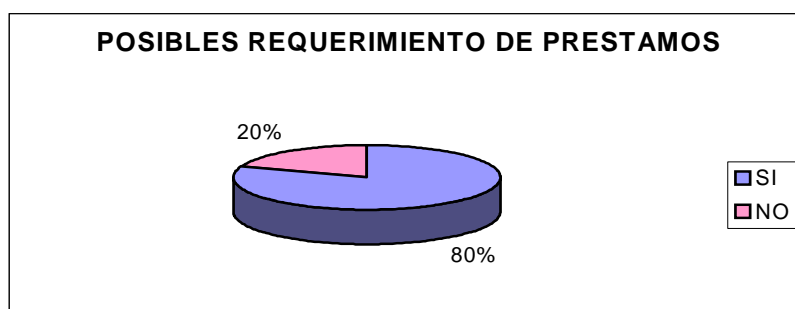


Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Los socios que están dispuestos a que CORFINAL administre sus fondos de reserva, esperan ganar en su mayoría la del mercado y la máxima. Un porcentaje del 11% que es pequeño estaría conforme con iguales tasas que se pagan en ahorros y aportes.

5. ¿Usted requeriría préstamos de la CORFINAL en este año?

Grafico No. 4.14: Requerimientos de Prestamos



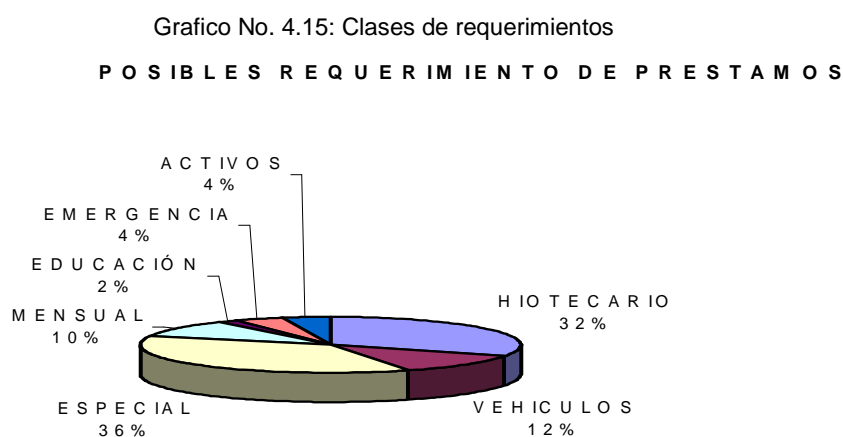
Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

El alto porcentaje (80%) de respuestas afirmativas a esta pregunta facilita la identificación de la necesidad de crédito por parte de los socios.

El requerimiento de un préstamo por parte de los socios es aceptado en su mayoría, lo que es positivo para la CORFINAL ya que se puede emplear los recursos captados para mejorar los créditos y, de esta manera, poder satisfacer a los socios en proporción a sus capacidades.

5.1 ¿Qué clase de préstamo requeriría?

A continuación se presenta la clase de préstamos que necesitan los socios



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

El préstamo especial (36%), que anteriormente se entregaba, constaba de un monto de \$1.000 a \$5.000 con una tasa de 8% y un plazo máximo de 36 meses, es el que más se ajusta al requerimiento de los socios, seguido por el hipotecario (32%); a pesar de que este no consta entre los productos que ofrece la CORFINAL, es uno de los más recomendados.

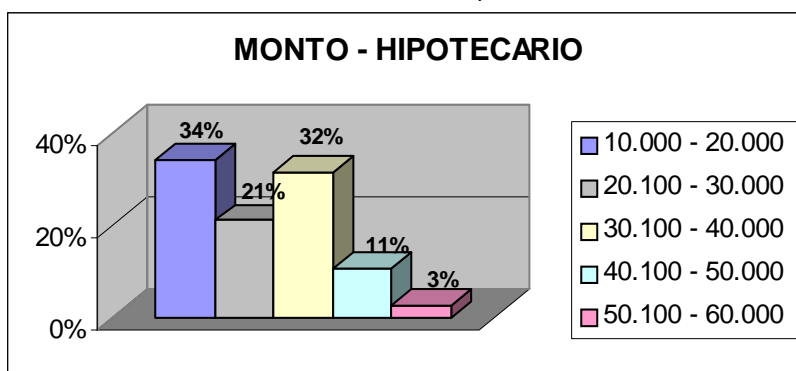
Tanto el préstamo para vehículos como el mensual han formado parte de la cartera de productos; es por esta razón que el 22% de socios siguen con las expectativas de requerirlo ya que están familiarizados con las características de los mismos.

Otros préstamos, diferentes pero con montos similares, son: el de educación, activos y emergentes; aunque no son representativos los porcentajes, se los debería tomar en cuenta para la ampliación de productos.

Es importante conocer qué montos, tasas y plazos requerirían los socios, para poder tener una idea mucho más amplia de sus necesidades.

Para la creación de un préstamo hipotecario se debería tener presente de lo siguiente:

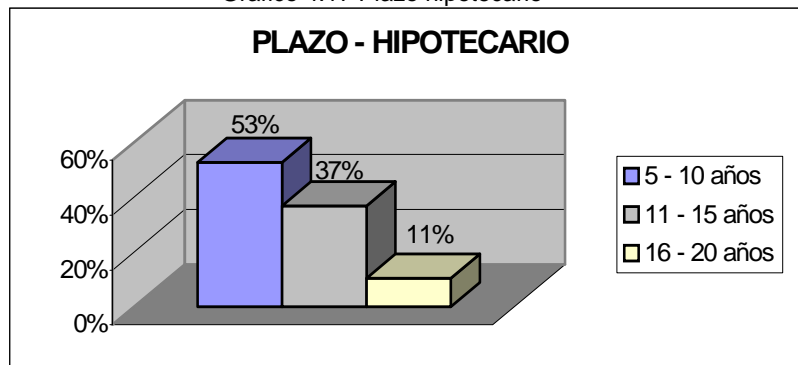
Grafico No. 4.16: Monto hipotecario



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

La mayoría de los socios (87%) que requieren del préstamo hipotecario, necesitarían de montos que fluctúan entre los USD. 10.000,00 a 40.000,00. Lo cual indica que la Cooperativa debe prever los recursos suficientes para este tipo de producto.

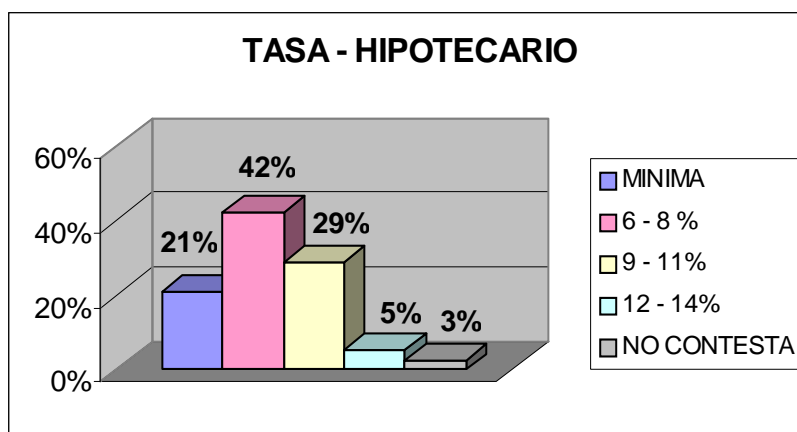
Grafico 4.17 Plazo hipotecario



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Respecto del plazo para el pago de este tipo de préstamo el 90% lo harían en un lapso de 5 a 15 años.

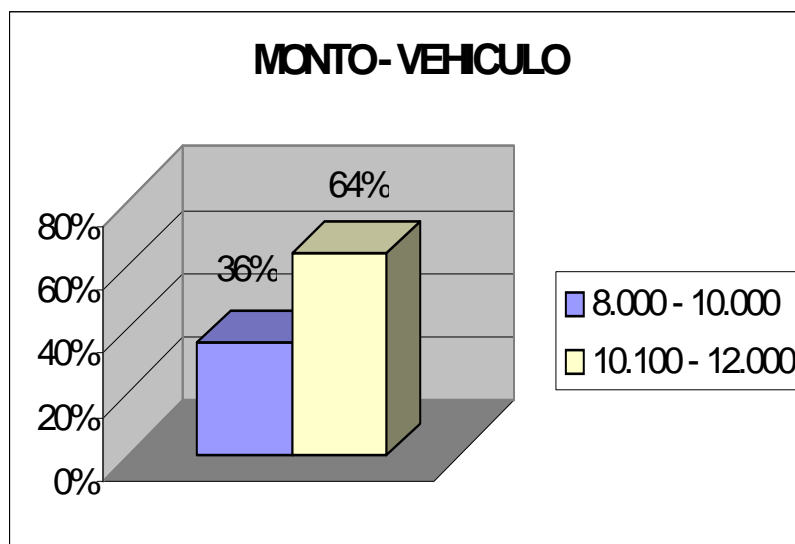
Grafico No. 4.18: Tasa hipotecario



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

En cuanto a la tasa, los socios prefieren entre un 6% y 8%; esto no tiene nada que ver con los montos ni los plazos requeridos ya que existen socios que desconocen completamente acerca de las tasas.

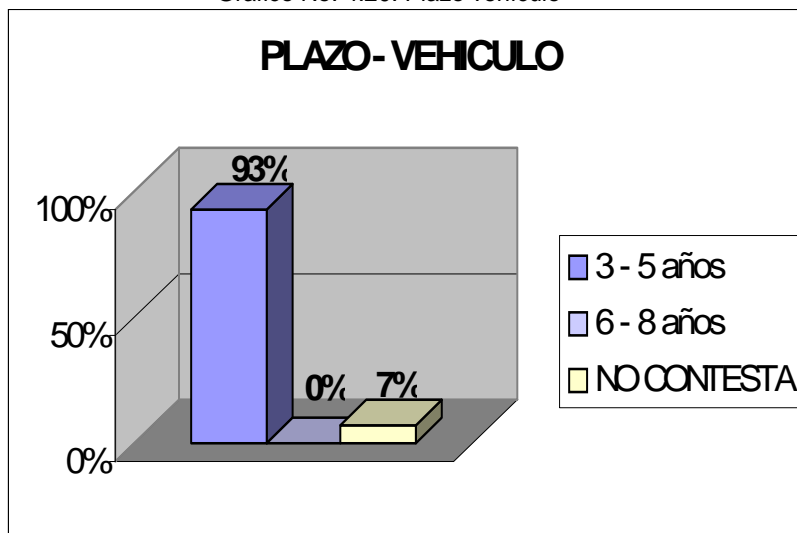
Grafico No. 4.19: Monto vehículo



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

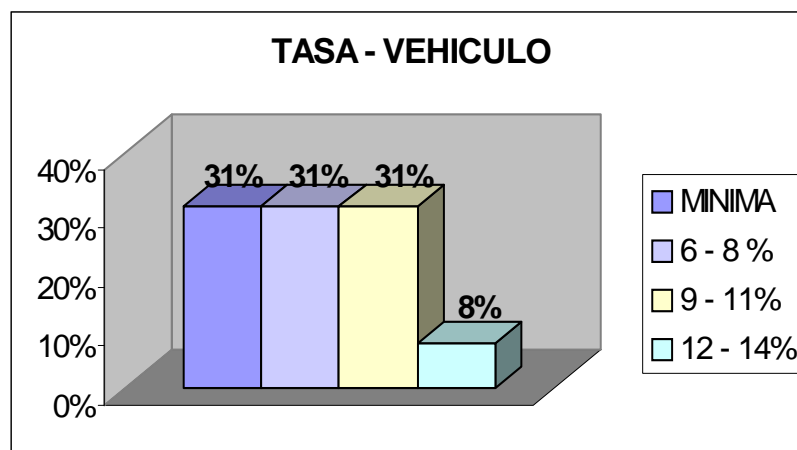
Lo mismo ocurre con el préstamo para vehículos, éste no tiene mucha variación en los montos ni en los plazos debido a que ya existía un préstamo de esta naturaleza.

Grafico No. 4.20: Plazo vehículo



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Grafico No. 4.21: Tasa vehículo



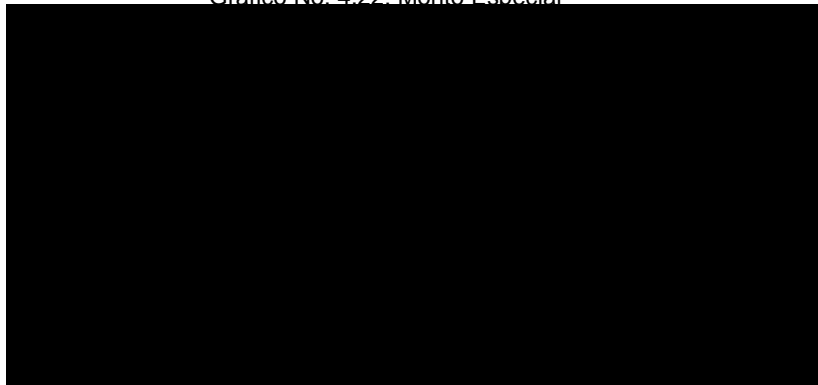
Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Este producto es conocido por los socios a una tasa del 8%, sin embargo, están dispuestos a adquirirlo en su mayoría hasta una tasa del 11%.

Analicemos ahora los requerimientos de un préstamo mensual y especial, estos productos también son conocidos por los socios; esto implica que para escoger

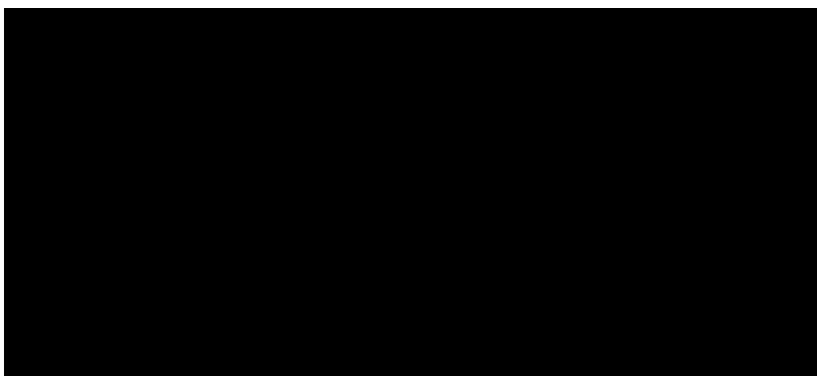
los montos, tasas y plazos, los socios se basan en los datos que anteriormente se aplicaban.

Grafico No. 4.22: Monto Especial



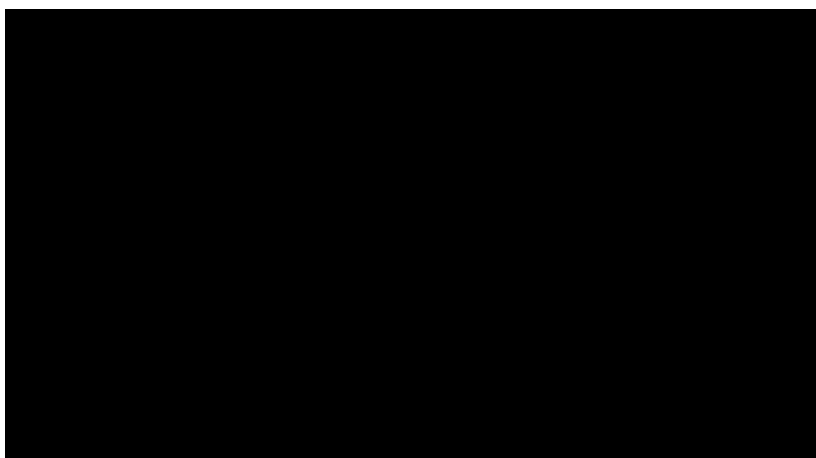
Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Grafico No. 4.23: Plazo especial



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

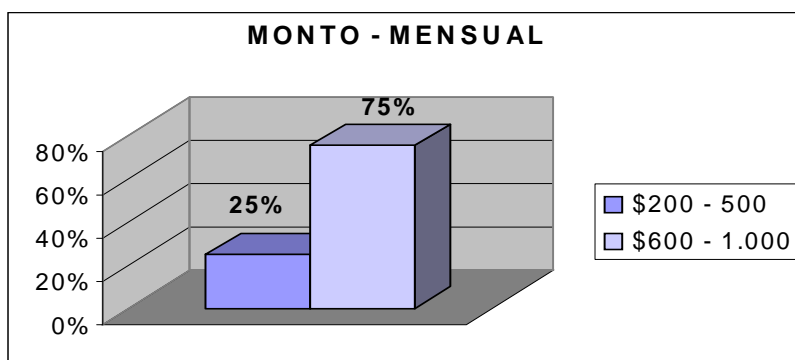
Grafico No. 4.24: Tasa Especial



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

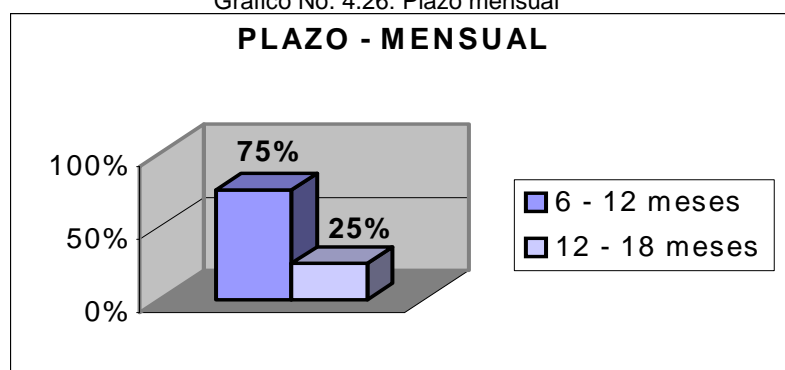
Pocas son las variaciones que solicitan los socios, en su mayoría están conformes con un monto de \$5.000, un plazo de uno a dos años y una tasa del 6 al 8%; aunque la tasa más baja no deja de ser la mejor opción para la cancelación de un préstamo.

Grafico No. 4.25: Monto mensual



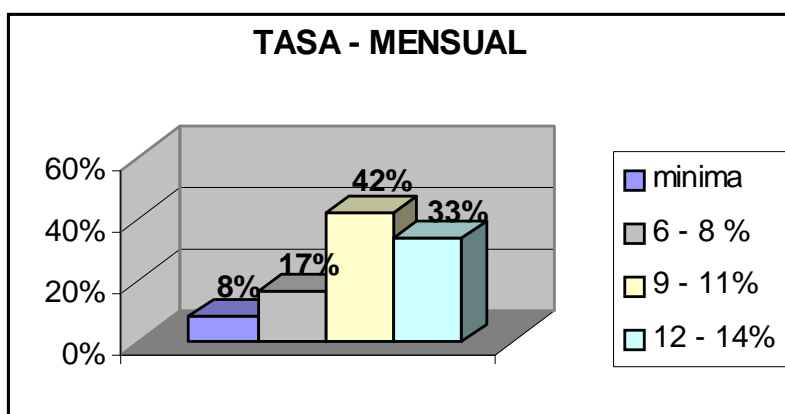
Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Grafico No. 4.26: Plazo mensual



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Grafico 4.27 Tasa mensual



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Los socios se inclinan por montos entre \$600 y \$1.000 a un plazo de 6 a 12 meses y a una tasa del 6 al 8%.

Al igual que el préstamo hipotecario, los préstamos de educación, emergencia y activos, son requerimientos nuevos planteados por algunos socios.

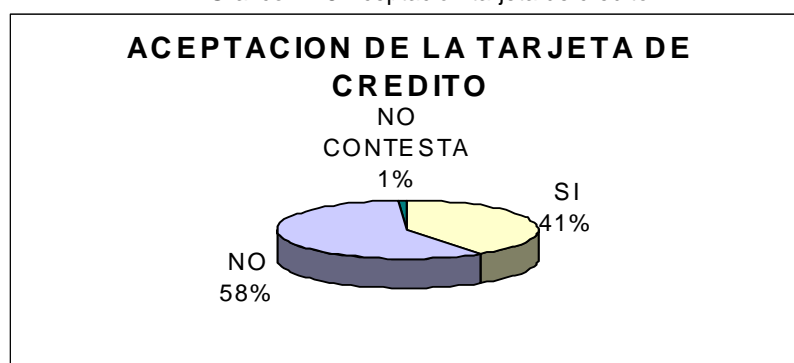
El préstamo de educación es solicitado por un mínimo porcentaje de los socios, con un monto aproximado de \$1.000 a un plazo de hasta cuatro años y a una tasa promedio del 8%

El préstamo emergente lo requieren para consumo inmediato, el monto fluctúa entre \$3.000 y \$5.000 a un plazo de 1 a 2 años y una tasa de hasta el 13%.

Por último se plantea el préstamo de activos con montos desde \$10.000 a \$30.000, con un plazo de hasta ocho años y una tasa promedio del 8%

6. ¿Estaría usted dispuesto a obtener una “Tarjeta de Crédito CORFINAL” respaldada por un banco, con un cupo de \$ 1.000 a un costo de \$ 15.00, o un cupo de \$ 2.000 a un costo de \$ 25 Para uso en cajeros Banred en una amplia gama de locales comerciales?

Grafico 4.28 Aceptación tarjeta de crédito



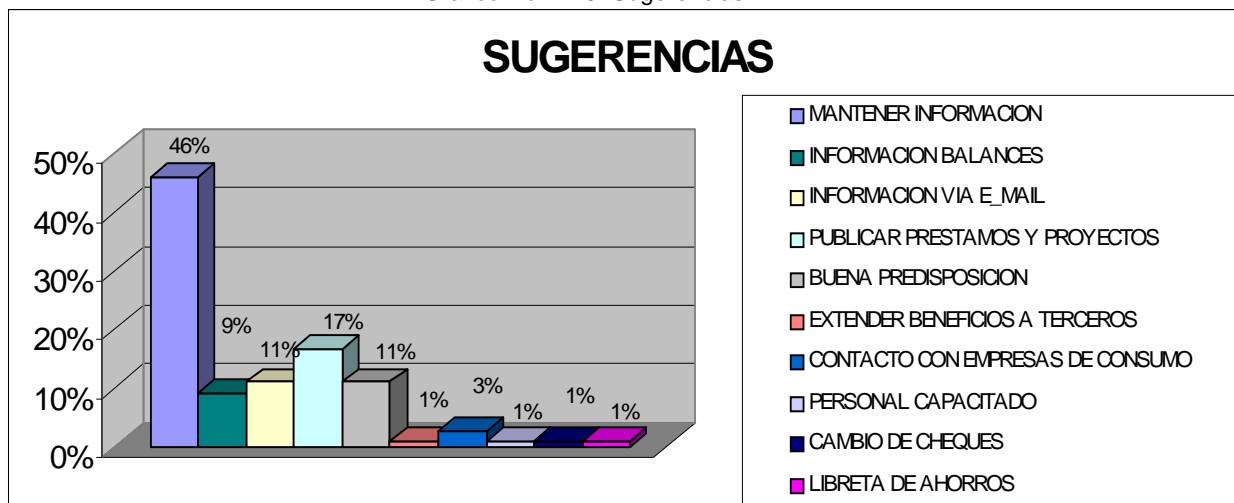
Fuente: Archivos “CORFINAL” encuesta

Si al promocionar la tarjeta se da una información más detallada de los beneficios de esta, posiblemente el porcentaje de aceptación sería mayor.

7. ¿Qué sugerencias podría dar respecto a la administración de la CORFINAL?

Esta es una de las preguntas que ayuda a mejorar la atención a los socios y el funcionamiento de la cooperativa.

Grafico No. 4.29: Sugerencias



Fuente: Archivos "CORFINAL" encuesta

Como es lógico suponer, la falta de información acerca de los balances, y en general de las funciones de la Cooperativa, es el motivo principal para que los socios estén desinformados y sientan desconfianza e incertidumbre. Quizás es por esta razón que la mayoría de los encuestados sugiere mantener un boletín informativo de los servicios que se están brindando; más aún, un pequeño porcentaje de socios cree que es mejor contar con una libreta de ahorros.

Una manera de ahorrar tiempo y recursos es enviar la información por e-mail; se debería abrir una página a la que todos los socios puedan ingresar, utilizando una clave de acceso, para conocer el estado actual de sus saldos.

Anteriormente, los productos que se ofrecían no eran del conocimiento de todos, por este motivo se recomienda la publicación de los proyectos y más información sobre nuevos productos que esté ofreciendo la cooperativa.

Las opiniones respecto a la administración anterior son divididas, pero como se ve en el gráfico de las sugerencias el 11% muestra buena predisposición, sobre todo, cuando se solicita información; además, un pequeño porcentaje recomienda que la atención la realice una persona capacitada.

Otra recomendación es que los beneficios que ofrece CORFINAL sean extensivos a terceros; es decir, brindar el servicio a los familiares mediante la garantía del socio.

Conjuntamente, la cooperativa se asocie con empresas para ampliar la cartera de productos, para que los servicios rebasen el ámbito financiero.

Otra sugerencia es que la cooperativa preste el servicio de cambio de cheques, ganando un mínimo porcentaje para no perjudicar al socio.

ACTIVIDAD: DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

Basándonos en los resultados de las encuestas y con el fin de tratar de hacer frente a las diversas necesidades que tienen los socios, se establecen productos de ahorro y crédito destinados a cubrir eventualidades y gastos planificados a corto, mediano y largo plazo.

- **Descripción de Productos creados**

Productos de Ahorro

Ahorro Corriente

Ahorro Fondo de Navidad

Ahorro Fondo de Cesantía

Ahorro a Plazo Fijo

Productos Crediticios

Crédito Ordinario

Crédito Emergente

Crédito Inmediato

Crédito de Vehículo

Crédito Hipotecario

Las normativas para cada producto se presentan en el Anexo No. 9.

ACTIVIDAD: PROMOCION DE LOS PRODUCTOS CREADOS

La divulgación de los nuevos productos que regirán a lo largo de esta administración de igual forma se la hace mediante correo electrónico enviada a todos los socios a través de la circular del 16 de octubre del 2005 luego de la cual se receptan llamadas telefónicas para aclarar sus dudas y asesorarles de acuerdo a su conveniencia.

Adicionalmente, se entrega a fin de año a cada socio un calendario promocional en el cual se menciona cada producto y los valores corporativos.

4.6.2.3 DESARROLLO PROYECTO 3

El desarrollo de este proyecto nos dará la pauta general que se seguirá a lo largo del tiempo para ocasiones que la cooperativa CORFINAL necesite de grandes recursos financieros. A continuación desarrollaremos el proyecto de la consecución de los primeros recursos de 350 mil dólares destinados a la instrumentación de reestructuras de deudas.

ACTIVIDAD: ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE DINERO.

Para obtener un estimado del dinero necesario para reestructurar las deudas de los socios consolidamos los saldos pendientes de cada uno de los préstamos que mantenían los socios excluyendo los de vehículos con fecha de corte al 31 de mayo del 2005 y la suma de los diferenciales entre el monto máximo de reestructura que son 5 mil dólares y los saldos dio como resultado USD. 355.234,00. Elaborada esta simple estimación ya obtuvimos una cantidad aproximada de los recursos necesarios USD. 350 mil.

ACTIVIDAD: GESTIONAR LINEAS DE CREDITO PARA CORFINAL.

Las gestiones las realiza directamente el Gerente junto con el Presidente de CORFINAL, ambos al ser empleados por largo tiempo en la CFN, tienen la ventaja de haber establecido vínculos de amistad y conocer acerca de la existencia de los Fondos tanto de Cesantía como los de Previsión que pertenecen a los empleados de CFN los mismos que cuentan con los recursos que CORFINAL necesita. Tanto el Gerente como el Presidente mantienen reuniones con representantes de estos Fondos con el objetivo de conseguir créditos que sean canalizados a los socios a través de nuestra intermediación.

ACTIVIDAD: PRESENTAR SOLICITUDES ANTE LOS RESPECTIVOS DIRECTORIOS.

Posteriormente la gestión se la hace de manera más formal mediante la solicitud suscrita tanto por el Gerente como Presidente de CORFINAL, dirigido hacia el representante del Fondo, en esta ocasión al Fondo de Cesantía, y en otras ocasiones serán al representante del Fondo de Previsión.

ACTIVIDAD: ESPERA Y ACATAMIENTO DE RESOLUCIONES.

Los Directivos de dicho fondo resuelven en sesión el otorgamiento del crédito a favor de CORFINAL, los recursos serán desembolsados en el transcurso del año según la disponibilidad que posea el Fondo y bajo las condiciones de una tasa igual a la TPR (tasa pasiva referencial) vigente al momento de la instrumentación del crédito + 3 puntos y al plazo de 3 años.

ACTIVIDAD: SOLICITAR LA TRANSFERENCIA DE RECURSOS.

Ya una vez comunicados acerca de la resolución y las condiciones establecidas por el Directorio del Fondo se realizan las solicitudes de transferencia a la cuenta corriente de CORFINAL, conforme las disponibilidades con cargo a esta línea de crédito hasta completar los 350 mil dólares.

Cuadro No. 4.31: Desembolsos recibidos.

FECHA	MONTO
23-jun-05	98.000,00
05-jul-05	64.000,00
28-jul-05	30.000,00
29-ago-05	16.000,00
01-sep-05	70.000,00
07-sep-05	27.000,00
09-nov-05	25.000,00
05-dic-05	20.000,00
TOTAL	350.000,00

Fuente: Archivos CORFINAL

ACTIVIDAD: RESPALDAR LOS CREDITOS MEDIANTE PAGARES.

Finalmente, una vez confirmada la transferencia de los recursos, estos deben ser garantizados a través de pagares firmados por el representante legal de CORFINAL, por el monto del capital de cada uno de los desembolsos y entregados al departamento de finanzas de la CFN.

4.6.2.4 DESARROLLO PROYECTO 4

ACTIVIDAD: SELECCION DE LOS PROCESOS A DOCUMENTAR.

El giro del negocio de CORFINAL se resume básicamente en las operaciones de ingresos y salidas de los recursos.

El proceso de ingresos o captaciones de recursos se los realiza mediante: Ahorros Corrientes, Ahorros de Navidad, Ahorros a Plazo Fijo, Ahorros Fondo de Cesantía y las Aportaciones.

Por otro lado las salidas o colocaciones de los recursos se los realiza mediante: Préstamo Hipotecario, Préstamo Ordinario, Préstamo Emergente, Préstamo Inmediato, Préstamo Vehículo.

ACTIVIDAD: RECOLECCION DE LA INFORMACION RELACIONADA CON EL PROCESO.

Mediante la recolección de toda información relacionada con los procedimientos evitaremos que ciertas actividades no continúen desarrollándose de manera impropia al interior de CORFINAL. El levantamiento de esta información se logra mediante nuestro diligenciamiento, a través de observaciones, investigaciones y preguntas a las personas involucradas dentro de cada procedimiento.

Entre lo principal se observa que:

- No se realiza la aprobación de los créditos por parte del Comité de Crédito.
- Las tablas de amortización no son estándares.
- No existe un control y aprobación de las planillas de descuento mensual emitidas por la contadora.
- No se existe una constancia física de que los socios individuales hayan sido informados sobre sus descuentos mensuales.
- Los cheques que se reciben por concepto de descuentos mensuales por parte del departamento de RRHH de Quito y Guayaquil sobrepasan la fecha límite.
- No se cobra intereses por mora.
- No se realizan los depósitos oportunamente debido a problemas internos entre la contadora y las personas encargadas de la mensajería.
- Al momento que el socio deposita en la CORFINAL no se emite ningún comprobante que respalde la cancelación de la misma.
- En la caja chica no existen fracciones de dólar para entregar los cambios a los socios que cancelan en efectivo.

ACTIVIDAD: ANALISIS DE LA INFORMACION

Al realizar el estudio y análisis de los procesos que se generan al interior de la organización se detalló y describió cada una de las actividades, detallando y

describiendo qué tipo de interrelaciones se presentan entre sus elementos o componentes apoyándonos en normativas legales, opiniones y todos los documentos relacionados con los procesos.

ACTIVIDAD: DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS⁴⁶

Una vez recolectada y analizada las actividades para el manual de procedimientos definimos la codificación para los procedimientos de este manual:

- El primer nivel GCL y GCP; para definir el proceso de Gestión de Colocación de Recursos Financieros y Gestión de Captación de Recursos Financieros respectivamente.
- El segundo nivel define a cada uno de procesos que se desarrollan dentro de cada gestión.
- Y el tercer nivel identifican a los formatos de documentos utilizados para cada proceso.

Los símbolos a utilizarse en los flujogramas serán los siguientes:

Proceso: identifica una actividad u operación que deba desarrollarse dentro de un procedimiento.

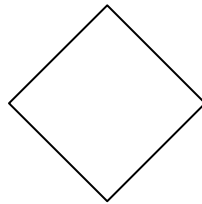


Documento: representa un documento físico que genera, recibe y procesa (modifica, consulta, revisa). El nombre ó código del documento se coloca dentro del símbolo.



⁴⁶ MARTÍNEZ B., Rigoberto. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Elaboración, Implantación y Mejoramiento continuo. Publicación de la Corporación Colombiana de Organización y Métodos "O & M COLOMBIA". Bogotá, Mayo de 1994.

Decisión: representa la bifurcación de un proceso en dos, dependiendo de determinada condición.



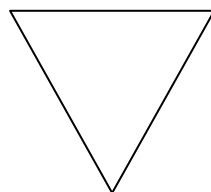
Líneas de flujo: simboliza el sentido o flujo de la información; representa una vía del proceso que conecta a sus elementos.



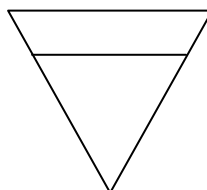
Conectores: representan las conexiones entre elementos de un mismo procedimiento. Se utiliza para indicar la continuación del proceso en el diagrama de flujo (paso a página siguiente).



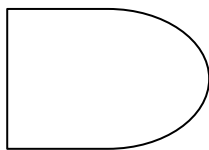
Archivo definitivo: simboliza un archivo que no vuelve a ser utilizado en el procedimiento (archivos muertos, personales).



Archivo temporal: como su nombre lo indica, simboliza el archivo de un documento temporalmente mientras se ejecuta o completa fases del procedimiento.



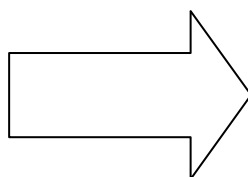
Demora: indica la interrupción de un procedimiento por causas ajenas al mismo (por ejemplo, cuando un documento espera ser revisado).



Preparación para un proceso: para efecto del presente documento se usará para verificaciones de procesos.



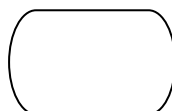
Transporte, manejo o traslado: se utiliza para mover o enviar materiales, productos y/o documentos, ya sea dentro o fuera de la empresa.



Procesos alternativos: indica que los procesos ocurren a la vez. Quiere decir que son alternativos Inicio o el final de un proceso.



Inicio o el final de un proceso.



Se presenta el manual de procedimientos desarrollado para la Cooperativa "CORFINAL" en el Anexo No 10.

4.6.2.5 DESARROLLO PROYECTO 5

CORFINAL a pesar de ser una cooperativa de característica cerrada no debe limitar su mercado a un nicho que cada día se va contrayendo, la cooperativa se ve limitada por el número de socios con los que actualmente cuenta, motivo por el cual se debe buscar incrementar el número de socios mediante un cambio en los estatutos.

ACTIVIDAD: NEGOCIAR CON LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA PARA MODIFICAR LOS ESTATUTOS

El Gerente de la cooperativa en su calidad de administrador es el encargado de ejecutar las negociaciones y acuerdos ante el Consejo de Administración, el objetivo es permitir el ingreso de nuevos socios que presten servicios directos o indirectos a la CFN sin necesidad de un nombramiento como se encuentra planteado en el Estatuto que se encuentra vigente desde la creación de la cooperativa.

El Gerente de CORFINAL mediante el análisis y proyecciones demuestra y evidencian ante el Consejo de Administración los benéficos que la institución obtendrá si se permite el ingreso de estos nuevos socios.

ACTIVIDAD: ANALIZAR LOS REQUISITOS QUE NECESITAN LOS NUEVOS SOCIOS

El Consejo de Administración luego de aceptar la propuesta de modificación del Estatuto actual analizan los requisitos que deberán cumplir todos los socios al ingreso, pero manteniendo la naturaleza de cooperativa cerrada. Una vez encontradas características comunes y requisitos indispensables que cada uno de los socios deberá cumplir se elabora la propuesta para ser presentada ante la Asamblea General de Socios para su modificación y posterior aprobación.

En la Asamblea General realizada, de igual manera se presentan los informes de las implicaciones de aceptar nuevos socios, finalmente la Asamblea decide

aprobar la propuesta y modificar ciertos artículos del Estatuto referentes a los requisitos para poder pertenecer a la cooperativa, para ser enviados conjuntamente con otras modificaciones planteadas anteriormente.

Actualmente en el Estatuto dice:

ART. 6 Será admitido como socio la persona que llene los siguientes requisitos:

- a. Ser legalmente capaz;
- b. Ser empleado de la CFN, con nombramiento, salvo lo señalado en el Art. 13; ó exfuncionario de la CFN que tenga la calidad de pensionista del Fondo de Previsión de los empleados de la CFN;
- c. Presentar una solicitud de ingreso al Consejo de Administración y ser aprobada la misma por el organismo en referencia;
- d. Pagar la cuota de admisión, no reembolsable, por el valor de \$20,00 (veinte dólares);
- e. Compromiso de aportar mensualmente un mínimo de \$20.00 (veinte dólares);

Los cambios para cumplir con este objetivo son:

ART. 7.- Podrán ser admitidos como socios de la Cooperativa, las personas naturales y jurídicas sin fines de lucro que cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Ser legalmente capaz de conformidad con lo establecido en el Código Civil, en la Ley de Cooperativas y demás disposiciones legales vigentes.
- b. Pagar la cuota de admisión no reembolsable, fijada por el Consejo de Administración y suscribir los certificados de aportación determinados por este Consejo de Administración y/o la Asamblea General.
- c. Presentar la solicitud de ingreso al Consejo de Administración y ser aceptada por este organismo.
- d. Suscribir y pagar el monto de los Certificados de Aportación que establezca el Consejo de Administración, así como, comprometerse a efectuar aportes regulares; y,

- e. Ser empleado o funcionario y prestar sus servicios en la Corporación Financiera Nacional, o; ser ex - empleado o ex - funcionario que haya prestado sus servicios en esta misma institución.

ACTIVIDAD: INCENTIVAR AL PERSONAL DE LA CFN A SER SOCIO DE LA COOPERATIVA

Una vez modificados y aprobados los estatutos, tanto por la Asamblea General como por la Dirección Nacional de Cooperativas se realiza la invitación formal mediante correo electrónico y visitas personales a los socios potenciales, informándoles acerca de los nuevos requisitos para pertenecer a la Cooperativa, así como los beneficios, ventajas, deberes y obligaciones que contraen al momento de ser aprobados.

ACTIVIDAD: REGISTRO DE NUEVOS SOCIOS

Para cumplir con las disposiciones de la Dirección Nacional de Cooperativas en lo referente a registro de nuevos socios, se han diseñado tres documentos o fichas que los socios deberán llenar, estos documentos comprenden: 1. Solicitud de ingreso dirigida al presidente de la Cooperativa, 2. Ficha de datos personales y laborales del socio, y 3. Registro de firma del socio. Las personas interesadas en formar parte de CORFINAL y que cumplan con todos los requisitos señalados en la actividad anterior, deben llenar la solicitud donde expresan su libre voluntad de pertenecer a la cooperativa, una vez recibidas las solicitudes y de acuerdo a las Leyes y Reglamentos de Cooperativas el Consejo de Administración en sesión deberán aprobar o rechazar las solicitudes recibidas, una vez aprobados y registrados los nuevos socios en las respectivas actas de sesiones se solicitará la copia de cedula y votación actualizada con el fin de preparar y enviar toda la documentación necesaria para la debida inscripción ante la Secretaria de la Dirección Nacional de Cooperativas, cumplido un cierto tiempo la misma Secretaria es la encargada de notificar la correcta inscripción.

4.6.2.6 DESARROLLO PROYECTO 6

ACTIVIDAD: IDENTIFICAR LOS SOCIOS POTENCIALES

Una vez que los límites de ingreso a CORFINAL fueron modificados en los Estatutos hoy vigentes y sin perder su naturaleza de cooperativa cerrada, el nicho de mercado de CORFINAL es más amplio ya que no solo serán los funcionarios con nombramiento como estaba contemplado en los anteriores Estatutos. Ahora pueden formar parte todas las personas que presten servicios a CFN en todas las ciudades y bajo cualquier tipo de contratación como lo dice al Art. 7 literal e.-. “Ser empleado o funcionario y prestar sus servicios en la Corporación Financiera Nacional, o; ser ex – empleado o ex – funcionario que haya prestado sus servicios en esta misma institución”.

Nuestros potenciales socios son:

- Funcionarios con nombramiento que aún no son socios de las distintas ciudades donde existan sucursales de CFN.
- Empleados de CFN de distintas ciudades que trabajen bajo contrato de honorarios profesionales.
- Empleados que prestan servicios para la empresa Nueva Imagen, empresa encargada de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la CFN.
- Empleados de la empresa Transgerensa, empresa que contrata servicios de choferes para CFN.

ACTIVIDAD: PREPARAR INFORMACIÓN

A continuación se prepara información con las actividades principales, resultados obtenidos a lo largo de esta administración, estatutos, normativas de crédito y ahorro, así como los principales productos de CORFINAL, con el fin de dar una imagen de confianza y solidez al resto de personas que se interesan por ser socios de la cooperativa.

ACTIVIDAD: BUSCAR MEDIOS DE INFORMACION

El canal utilizado para informar será a través de una intranet que posee CFN, mediante una circular.

ACTIVIDAD: ATENCION AL CLIENTE

Una vez enviada la información muchas de las personas necesitarán que se les despejen muchas dudas o inquietudes que se creen, para lo cual las personas que trabajan en CORFINAL, deben contar con todas las capacidades y mostrar una buena predisposición para aclarar todas aquellas inquietudes y así en el futuro evitar malos entendidos.

ACTIVIDAD: RECEPCIÓN Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES

Conforme las personas vayan aclarando sus inquietudes y conociendo de los beneficios de pertenecer a CORFINAL enviarán las respectivas solicitudes de ingreso las mismas que deberán ser puestas a consideración de los miembros del Consejo de Administración para su aprobación o rechazo y posterior comunicación a las personas.

Una vez aprobadas las solicitudes deben ser enviadas mediante oficio a la Dirección Nacional De Cooperativas para su registro. De forma paralela en la oficina de CORFINAL se abre el registro de cada uno de los socios acerca de información general y registro de firmas mediante los formatos diseñados para el efecto. Anexo No. 11.

4.6.2.7 DESARROLLO PROYECTO 7

Una de las debilidades de la CORFINAL es el sistema con el cual está operando ya que no permite agilizar el manejo de las cuentas y no brinda una información actualizada.

ACTIVIDAD: INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE SOFTWARE Y HARDWARE PARA LA COOPERATIVA.

Para implantar un nuevo sistema es necesario analizar que movimientos realiza la COOPERATIVA de tal modo que éste se acople eficientemente al desarrollo de las actividades contables.

El manejo de cartera, y la información inmediata de cada socio son las principales funciones que debe cumplir el sistema.

El sistema que se adquiriera debe permitir el reporte, análisis de planes financieros, control y seguimiento de todas y cada una de las cuentas, además el sistema informático para la cooperativa, debe comprender transacciones, sistema de activos fijos, transferencias, remesas, manejo del personal, herramientas para administración de sitio web, entre otros.

ACTIVIDAD: SELECCIONAR LOS SISTEMAS APROPIADOS

Con el conocimiento de las necesidades del sistema se escogen los siguientes programas:

- Sistema Mónica.
- Sistema de control de cartera "CORFINAL".

ACTIVIDAD: IMPLANTAR LOS SISTEMAS

Una vez seleccionados los programas con los que se va a trabajar, se instalan en las computadoras, para lo que es necesario cambiar los equipos actuales ya que no cuentan con la capacidad necesaria.

Para esto se consigue que la CFN entregue a la cooperativa una computadora en comodato (Anexo No. 12 Contrato de comodato) con las siguientes características:

Microcomputadora: Marca COMPAC, Modelo EVO D510, Tecnología CISC, Procesador Pentium 4, Velocidad 2.46HZ, Memoria RAM 512MB, Disco Duro 40 Gigas, Disquete 3 ½, CD Room CD RW, Tipo de monitor 7550 (HP), Tipo de teclado Windows 95, Tipo de red CIENBCD01DDBO, monitor, teclado, ratón, sistema operativo Windows versión XP profesional.

ACTIVIDAD: CAPACITAR AL PERSONAL PARA EL USO DEL SISTEMA

Una vez instalado el sistema, es un requisito indispensable capacitar al personal para el buen uso y la optimización de los sistemas mediante la realización de, instructivos, seminarios, cursos y demás.

Se realiza capacitaciones los fines de semana para no interrumpir el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

ACTIVIDAD: UTILIZACIÓN DEL SISTEMA

En este paso es necesario empezar a utilizar el sistema y seguir manejando el movimiento de la cooperativa de la forma tradicional, por un lado para comprobar que el sistema esté funcionando bien y por otro para cambiar la manera de operar paulatinamente.

4.6.2.8 DESARROLLO PROYECTO 8

Actualmente el espacio físico donde funciona la CORFINAL no permite tener contacto directo con los socios debido a que es un tanto incomodo y apartado de las oficinas donde laboran los socios.

ACTIVIDAD: GESTIONAR EL CAMBIO DE UBICACION DE OFICINAS

El gerente de "CORFINAL" solicita autorización al Gerente General de CFN para realizar el cambio de oficinas.

ACTIVIDAD: DISEÑAR EL ESPACIO NECESARIO

Previa autorización del Gerente General de la CFN el departamento de administración realiza el diseño de los cambios de oficina para ser trasladada al piso 13. Anexo No 13. Distribución de oficinas

ACTIVIDAD: REALIZAR LOS CAMBIOS ESTABLECIDOS

El departamento de servicios generales de la CFN expide la orden del traslado de los muebles y equipos a la oficina destinada para CORFINAL en el piso 13 a las personas encargadas para el efecto; la oficina cuenta con tres estaciones de trabajo, dos líneas telefónicas y demás muebles y enseres.

4.7 CADENA DE VALOR DE CORFINAL⁴⁷

Se ha diseñado la cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” explicando de manera gráfica todo el sistema actual y las actividades que se desarrollan en cada una de sus fases.

Procesos Principales y Secundarios

- **Investigación y Desarrollo**
 - Investigación de necesidades
 - Diseño de productos
 - Desarrollo y mejoramiento de productos

- **Captación de Recursos**
 - Ahorros corrientes
 - Ahorros navidad
 - Ahorros plazo fijo
 - Aportes
 - Fuentes de fondeo

⁴⁷ VILLACIS, Juan. Soluciones prácticas, Administración por procesos y valores.

- **Promoción y Publicidad**
 - Especificación de los productos
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Gestión Clientes

- **Análisis de Solicitudes**
 - Capacidad de liquidez
 - Análisis de riesgo
 - Calificación de solicitudes

- **Operatividad**
 - Instrumentar créditos y retiros
 - Registros contables
 - Gestión clientes

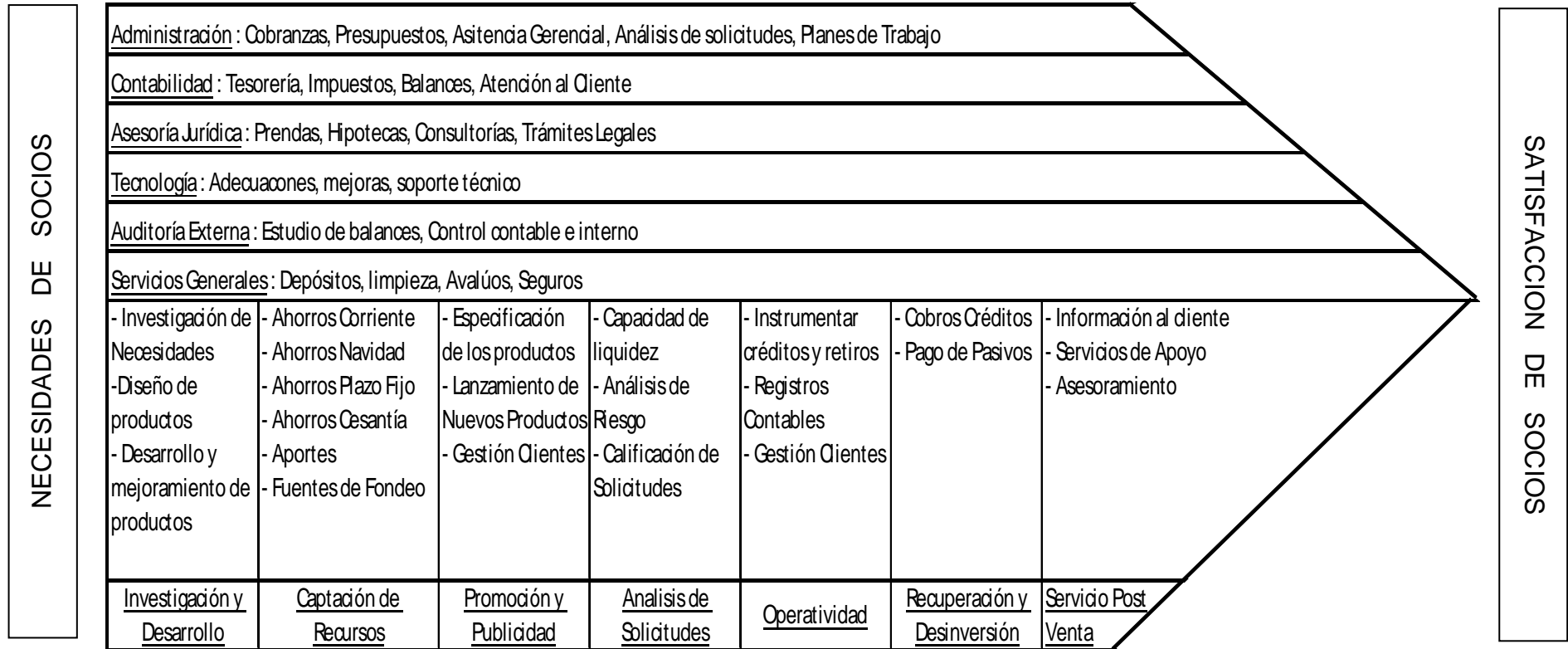
- **Recuperación y Desinversión**
 - Cobros créditos
 - Pago de pasivos

- **Servicio Post Venta**
 - Información al cliente
 - Servicios de apoyo
 - Asesoramiento

Procesos de Apoyo

- Administración
- Contabilidad
- Asesoría Jurídica
- Tecnología
- Auditoría Externa
- Servicios Generales.

Gráfico No. 4.30: Cadena de Valor “CORFINAL”



Fuente: Los Autores

4.8 EVALUACIÓN

Al término de cada año es fundamental realizar un análisis de los estados financieros así como de la gestión y manejo para conocer el estado real de la institución, así como si las acciones administrativas tomadas han sido adecuadas para contar con una cooperativa productiva.

4.8.1 EVALUACIÓN FINANCIERA AÑO 2005

A continuación la comparación de los resultados obtenidos en el año 2005 con el año 2004 en base a los estados financieros de CORFINAL Anexo No1.

Cuadro No. 4.32: Índices Financieros Dic. 04 – Dic. 05

CUENTAS PRINCIPALES	31-dic-04	%	31-dic-05	%	CRECIMIENTO DIC/04 - DIC/05
ACTIVOS					
DISPONIBLE	17.291,95	3,57%	18.873,92	2,54%	9,15%
CARTERA DE CRÉDITO	441.478,17	91,25%	718.284,68	96,71%	62,70%
OTROS ACTIVOS	25.018,77	5,17%	5.546,04	0,75%	-77,83%
TOTAL ACTIVOS	483.788,89	100,00%	742.704,64	100,00%	53,52%
PASIVOS					
DEPOSITOS AHORRO	39.294,19	8,12%	49.789,19	6,70%	26,71%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	349.890,00	72,32%	580.547,63	78,17%	65,92%
OTROS PASIVOS	16.943,00	3,50%	5.106,09	0,69%	-69,86%
TOTAL PASIVOS	406.127,19	83,95%	635.442,91	85,56%	56,46%
PATRIMONIO					
APORTES SOCIOS	75.950,74	15,70%	99.219,98	13,36%	30,64%
RESERVAS	1.863,41	0,39%	2.739,52	0,37%	47,02%
OTROS APORTES	0,00	0,00%	30,80	0,00%	
UTILIDAD (PERDIDA) EJERCICIO	-152,45	-0,03%	5.271,43	0,71%	
TOTAL PATRIMONIO	77.661,70	16,05%	107.261,73	14,44%	38,11%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	483.788,89	100,00%	742.704,64	100,00%	53,52%
INGRESOS					
INT. Y COM. GANADAS	50.912,16	97,57%	52.351,49	85,83%	2,83%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	1.251,44	2,40%	7.043,16	11,55%	462,80%
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	17,96	0,03%	1.598,63	2,62%	8801,06%
TOTAL OTROS INGRESOS	52.181,56	100,00%	60.993,28	100,00%	16,89%
EGRESOS					
INT. Y COM. PAGADAS	38.698,18	74,16%	31.563,11	51,75%	-18,44%
PROVISIONES	0,00	0,00%	7.255,40	11,90%	
GASTOS DE OPERACION	13.185,67	25,27%	14.663,74	24,04%	11,21%
OTROS GASTOS	450,16	0,86%	277,69	0,46%	-38,31%
PARTICIPACION EMP Y RESERVAS	0,00	0,00%	1.961,91	3,21%	
TOTAL EGRESOS	52.334,01	100,29%	55.721,85	91,36%	6,47%
UTILIDAD (PERDIDA)	-152,45	-0,29%	5.271,43	8,64%	-3557,81%

Fuente: Archivos CORFINAL

Durante el período de diciembre del 2004 a diciembre del 2005, los activos de la Cooperativa aumentan un 53,52% al pasar de USD. 483,79M a USD. 742,70M. El rubro más significativo es la cartera de crédito que alcanza USD. 718,28M al 31 de diciembre del 2005 con el 96,71% de participación respecto al total de activos. Por su parte los fondos disponibles suman USD. 18,87M que representan el 2,54% del total de activos.

Los pasivos se incrementan de USD. 406,13M en diciembre del 2004 a USD 635,44M en diciembre del 2005, es decir un 56,46%. Las obligaciones financieras con CFN alcanzan USD. 580,55M a diciembre del 2005 y representa la principal fuente de fondeo de la Cooperativa. Los depósitos de ahorro por su parte se incrementan un 26,71% ubicándose en USD. 49,79M a diciembre del 2005.

El patrimonio de la Cooperativa se incrementa en 38,11% registrando USD. 107,26M a diciembre del 2005, debido principalmente al aumento del aporte de los socios.

El estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2005 presenta utilidades por USD. 5,27M, como resultado principalmente de los intereses generados en la cartera de crédito que mantiene la Cooperativa. Cabe señalar que las provisiones constituidas por la Cooperativa para cubrir el riesgo crediticio son de USD 7,04M a diciembre del 2005.

- **Auditoría Externa**

Cumpliendo con las disposiciones legales del Art. 12 del Reglamento Especial de Auditorías Externas y Fiscalizaciones para organizaciones cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas que dice: "AUDITORIAS ANUALES.- las organizaciones cooperativas, están obligadas a realizar auditoría externa anualmente, cuando el monto del activo, del balance general de inmediato anterior supere los diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, entendiéndose como organizaciones: a las cooperativas de cualquier clase, a las uniones de cooperativas y federaciones de cooperativas", se contrató los servicios

de la Auditoría Wilson & Wilson Cia. Ltda. Para realizar la revisión de los balances del año 2005. Anexo No 14.

Como resultado de esta auditoría la opinión de los auditores fue que los Estados Financieros auditados, presentan razonablemente, en sus aspectos importantes, la situación financiera por el año 2005, los resultados de sus operaciones, así como los flujos de efectivo, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad; excepto que en la estructura de los Estados Financieros no prevé la clasificación financiera necesaria para la lectura, análisis e interpretación del estado de situación. Excepto también, por la forma singular, muy propia, en lo referente a la manera de controlar contablemente las cuentas por cobrar; si bien es cierto que el plan de cuentas tiene concordancia con el sugerido por la Superintendencia de Bancos, el sistema contable de la cooperativa, por no estar previsto del programa pertinente, el control individual de los movimientos de las cuentas por cobrar a los socios se está realizando a través de hojas electrónicas. Si bien es cierto que no se ha detectado desviaciones que llamen la atención, hubo dificultad para la determinación de los saldos detallados de cada una de las cuentas por cobrar.

Como podemos observar dentro de la opinión de los auditores, las actividades que presentan inconsistencias son aspectos relacionados a la estructura del plan de cuentas y al manejo de los registros contables.

4.8.2 GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO AÑO 2005⁴⁸

- Además de la Reestructuración de Pasivos, se concedieron préstamos ordinarios y préstamos emergentes, en todos los casos se atendió estrictamente conforme las normativas y procedimientos establecidos para cada uno de los productos, a continuación se resumen las principales operaciones de créditos generadas en el año 2005:

⁴⁸ Archivos CORFINAL: Informes del Consejo de Administración a la Asamblea General de socios.

Reestructuración de Pasivos con recursos del Fondo de Cesantía:

Cuadro No. 4.33: Solicitudes atendidas crédito Reestructuración de Pasivos año 2005

	Solicitudes atendidas	Monto girado
QUITO	67	USD 282.431.15
GUAYAQUIL	38	USD 164.290.32
SUCURSALES	4	USD 20.000.00
	109	USD 466.721.47

Fuente: Archivos CORFINAL

Préstamo Emergente:

Cuadro No. 4.34: Solicitudes atendidas crédito Emergente año 2005

	Solicitudes atendidas	Monto girado
QUITO	35	USD 16.450,00
GUAYAQUIL	18	USD 5.750,00
SUCURSALES	0	USD 0,00
	53	USD 22.200,00

Fuente: Archivos CORFINAL

Préstamo Ordinario:

Cuadro 4.35 Solicitudes atendidas crédito Ordinario año 2005

	Solicitudes atendidas	Monto girado
QUITO	93	USD 188.738,23
GUAYAQUIL	39	USD 86.750,00
SUCURSALES	2	USD 7.000,00
	134	USD 282.488,23

Fuente: CORFINAL

- El excedente obtenido del período 2005 se distribuyó en proporción con los aportes de cada uno de los socios.
- De igual forma se capitalizaron en la cuenta de ahorros corrientes de cada uno de los socios los intereses obtenidos en el año 2005.
- Se entrega trimestralmente los estados de cuenta con el objetivo de mantener a los socios informados sobre sus saldos de aportes, ahorros y créditos.

- Del estudio y análisis de nuevos productos se elaboraron las normativas y procedimientos que rigen para cada uno.
- Se tramitó la consecución de 350 mil dólares al Directorio del Fondo de Cesantía con la cual se creó la línea de créditos para Reestructuración de Pasivos, que permitió la reestructuración de deudas e inclusive conceder nuevos recursos, a fin de que el cooperado disponga de mayor liquidez.
- Consecución de CORFINAL como entidad financiera intermediaria para canalizar una línea de inversión para vivienda.
- Aprobación por parte de la Asamblea General para el incremento de cuotas aportes e ingresos.
- Entrega de presentes navideños a los socios.

4.8.3 EVALUACIÓN FINANCIERA AÑO 2006⁴⁹

Para la evaluación del año 2006 nos respaldaremos en el informe realizado por el Departamento de Riesgos de la Corporación Financiera Nacional en el cual utilizan la metodología para calificación de riesgo de las entidades no reguladas que participan en los programas de crédito fiduciario que administra la CFN. Anexo No. 15.

De acuerdo a la metodología aplicada la calificación de riesgo que obtuvo la Cooperativa “CORFINAL” es de “A” y que evidencia una adecuada gestión de recursos, cobertura y administración. Además, es importante considerar que los préstamos que otorga a los empleados de la CFN son una fuente de fondeo para los mismos.

Entre los períodos 2005 – 2006 se observó un incremento de 39,91% en la cartera de crédito.

⁴⁹ Archivos CORFINAL: Informes del Consejo de Administración a la Asamblea General de socios.

Los índices de morosidad y cobertura de cartera problemática a la fecha mantienen saldo cero.

Se determinó un índice de liquidez del 2,44%, siendo su principal fuente los fondos disponibles.

La razón de activos productivos a pasivos con costo es de 119,75% lo que determina un adecuado nivel de eficiencia en la utilización de sus recursos.

El patrimonio de la Cooperativa presenta el 16,86% de los activos totales, el índice de patrimonio técnico sobre activos ponderados por riesgo es de 20,36%, lo que determina que está cumpliendo con el mínimo requerido por la Superintendencia de Bancos (12%).

Los resultados alcanzados en el ejercicio económico 2006 representan el 8,07%, y con respecto a diciembre 2005 registra un crecimiento del 51,18%

4.8.4 GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO AÑO 2006.

- A inicios del 2006 se culminó con las solicitudes de Reestructuración, línea que fue creada y atendida con la consecución de 350 mil dólares al Directorio del Fondo de Cesantía, a fin de que el cooperado disponga de mayor liquidez.
- Se capitalizó el excedente obtenido del período 2006 en proporción con los aportes de cada uno de los socios.
- De igual forma se capitalizaron en la cuenta de ahorros corrientes de cada uno de los socios los intereses obtenidos.
- En marzo del 2006 luego de la modificación y aprobación del reglamento de inversión para créditos hipotecarios por parte del Directorio del Fondo de Previsión, se iniciaron las inscripciones para la aplicación de este tipo

de crédito a los funcionarios de la CFN (miembros activos del fondo) y pensionistas, socios de la Cooperativa.

- En mayo del 2006 se gestionó USD 340 mil, en el Directorio del Seguro de Cesantía, para atender requerimientos de los socios de la Cooperativa. Los desembolsos se realizaron paulatinamente durante el año, conforme la Cooperativa lo demandó y el Seguro disponía de recursos.
- Se contrató la auditoría de los estados financieros del año 2005, el dictamen de la auditoría Externa, realizada por la Firma de Auditoría Wilson & Wilson Cia. Ltda., calificada en la Dirección Nacional de Cooperativas, fue: “En nuestra opinión, los Estados Financieros, arriba mencionados, presentan razonablemente, en sus aspectos importantes, la situación financiera por el año 2005, los resultados de sus operaciones, así como los flujos de efectivo, y los cambios patrimoniales, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.”
- Como gestión en el incremento de ahorros navideños se obtuvo un incremento del 54.13% respecto al año anterior y devolución de los ahorros e intereses por concepto de fondo de Navidad que mantenían los socios el 8 de diciembre.
- Entrega de presentes navideños a cada uno de los socios, los mismos que se dieron en el transcurso del mes de diciembre como gesto sincero y muestra de agradecimiento por la confianza que nos han brindado.
- En el mes de diciembre se elaboró una nueva propuesta de reestructuración de deudas y adicionalmente se eliminó el cobro del 1% por concepto de pre - cancelaciones de créditos.
- Gestión ante la Dirección Nacional de Cooperativas la legalización de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL “CORFINAL”, la misma que fue

aprobada con fecha 8 de diciembre del 2006, luego de las confirmaciones de no haber registros de la Cooperativa CORFINAL por parte del mismo ente.

- En relación a información y entrega de haberes al igual que los créditos, el servicio y la atención a los socios de la Cooperativa han sido permanentes manteniendo una espontánea predisposición para colaborar con todas las actividades administrativas.

Finalmente se evalúa la apreciación que tienen los socios acerca de la gestión realizada en estos dos años 2005 – 2006 mediante una encuesta. (Anexo 16 Formato de encuesta)

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Objetivo General:

Evaluar la gestión realizada, el grado de satisfacción e identificar nuevos servicios que requieren los socios.

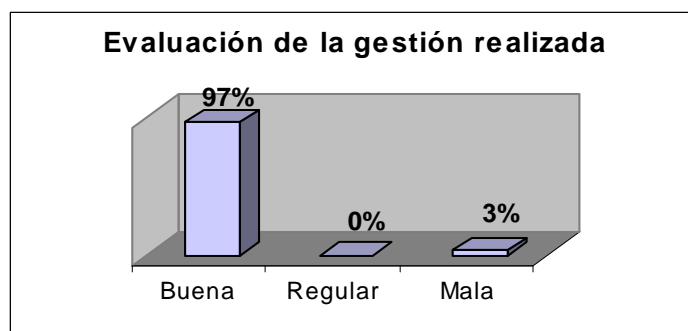
Objetivos Específicos:

- Formar un criterio para la comparación de la gestión realizada por la actual administración con la anterior.
- Comprobar si los productos financieros creados satisfacen las necesidades de los socios.
- Identificar nuevos productos.
- Verificar si la atención recibida es la correcta.
- Implementar la atención recibida.
- Conocer si las expectativas de los socios se cumplieron con la nueva administración.
- Mejorar los servicios que ofrece la CORFINAL.

Análisis de resultados

1. Según su criterio. Cómo evaluaría la gestión realizada por la CORFINAL durante la actual administración.

Gráfico No. 4.31: Evaluación de gestión

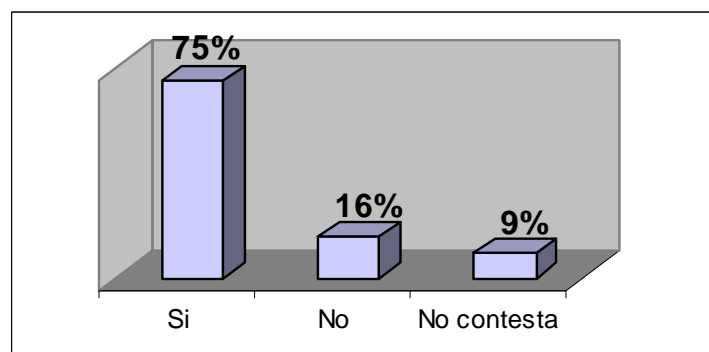


Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

Como se puede observar la mayoría de los socios se encuentran conformes con la gestión realizada por la nueva administración. Existe un pequeño porcentaje de socios que consideran que la gestión ha sido mala.

2. ¿Los productos financieros que se ofrecen satisfacen sus necesidades?

Gráfico No. 4.32: Evaluación de los productos

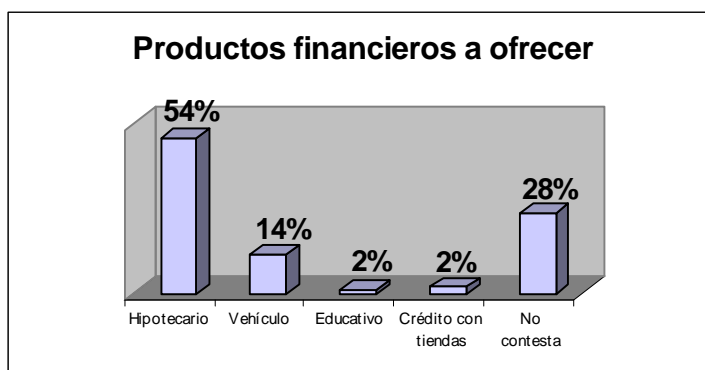


Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

Los distintos productos tanto de ahorros como de créditos han estado acorde con las necesidades de la gran mayoría de los socios lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la anterior pregunta, para el 16% de los socios los productos creados aun no son suficientes.

3. ¿Qué productos financieros usted considera que se podría ofrecer?

Gráfico No. 4.33: Productos recomendados



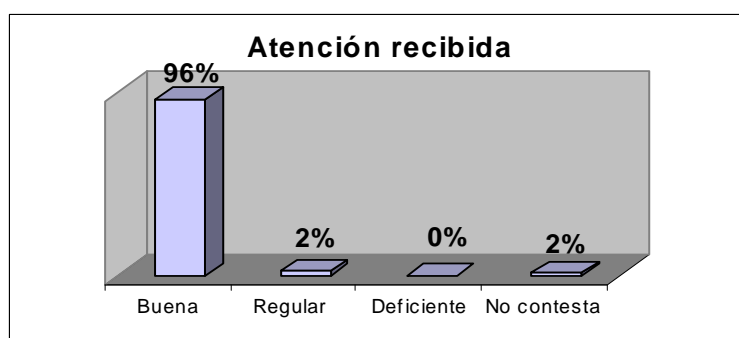
Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

Los socios recomiendan productos de crédito, el más recomendado es el crédito hipotecario, ya que el actual está dirigido solamente a los socios que cumplen el requisito de ser miembros del fondo de previsión.

Otra de las recomendaciones es la de crédito para vehículo pero no solo para nuevos como se encuentra en las normas vigentes, y entre otros se requieren créditos educativos y convenios con tiendas o almacenes.

4. Usted considera que la atención recibida actualmente es:

Gráfico No. 4.34: Evaluación de la atención brindada



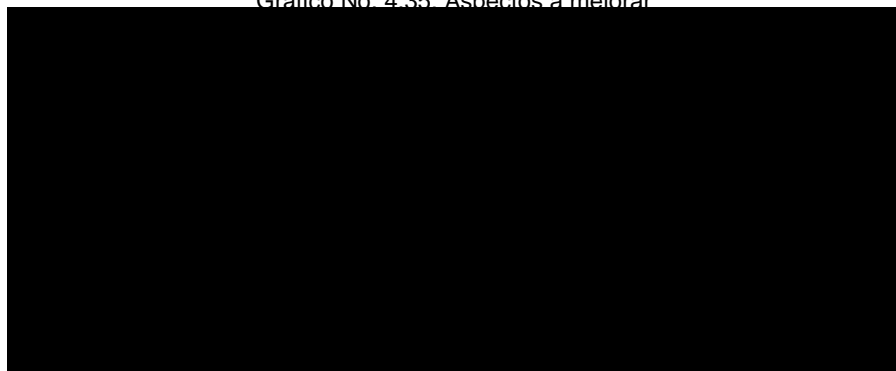
Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

Uno de los problemas de la anterior administración era la poca predisposición para atender a los socios, ahora los resultados demuestran que las personas

encargadas de dar atención y distintos servicios han cumplido con crear una buena imagen evidenciando que el problema ha sido superado.

5. ¿Qué aspectos de la atención usted considera se deben implementar o mejorar?

Gráfico No. 4.35: Aspectos a mejorar



Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

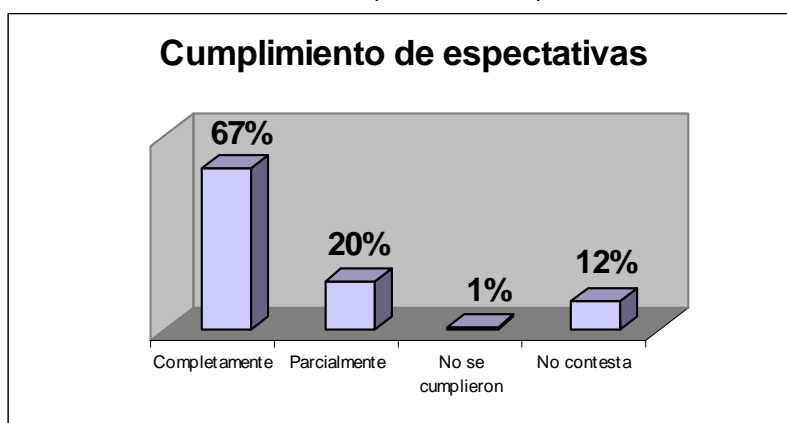
La entrega trimestral de estados de cuenta así como las comunicaciones a través de circulares de los informes de las principales actividades que se realizan, y el cumplir con las asambleas generales obligatorias, evidencia la buena gestión realizada en este período ya que al comienzo existía el 46% de socios que solicitaban tener mayor información.

Un aspecto importante pero que muy pocos sugieren, es la charla de cooperativismo, esto ayudaría a que los socios participen y apoyen en las nuevas actividades que se realiza la cooperativa.

Las felicitaciones escritas por parte de los socios en las encuestas, refleja la mejoría y simpatía obtenida por los cambios implantados gracias a la actual administración.

6. Respecto de sus expectativas creadas con la nueva administración, usted considera que se cumplieron:

Gráfico No. 4.36: Cumplimiento de expectativas

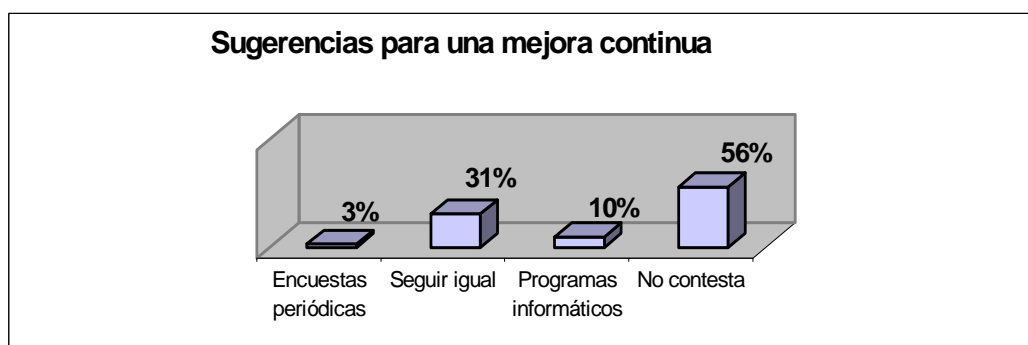


Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

Las expectativas de más de la mitad de los socios se han cumplido completamente, gracias a la gestión realizada. Sin embargo y a pesar de que es muy poco el grupo de socios que piensa lo contrario, se debe seguir buscando mejoras en la administración.

7. ¿Qué sugeriría para una mejora continua?

Gráfico No. 4.37: Sugerencias para una mejora continua



Fuente: Encuestas archivos CORFINAL

No se puede asegurar que los socios que no contestan, están conformes con la cooperativa, pero el porcentaje de socios que sugieren que todo siga igual verifica nuevamente que la gestión realizada ha sido la correcta.

Al parecer la información administrada periódicamente no es suficiente para algunos socios, los mismos que sugieren un programa informático que permita la actualización de los saldos de forma diaria.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Cada reingeniería debe tener un modelo propio, el mismo que debe ser adoptado y adaptado a los cambios que existen a lo largo de su desarrollo en busca de introducir estrategias para conseguir los cambios deseados.
- La aplicación de la reingeniería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CORFINAL” promovió de manera exitosa el crecimiento de la Institución tornándola en una empresa competitiva sin perder su naturaleza solidaria.
- La división existente dentro del sistema cooperativo constituye una de las debilidades del sector, generando una inseguridad jurídica e impidiendo el disponer de uniformidad de criterios respecto a la aplicación de las normas legales, contables, impositivas, de gestión, de organización; influyendo también en la falta de información globalizada del sector.
- En CORFINAL el resultado de estrategias permite que al finalizar el año 2006 la cartera de crédito sea de USD 1'015.346 en comparación al año 2004 que fue de USD 441.478, lo cual representa un crecimiento del 129.99% sobrepasando de forma significativa el objetivo planteado.
- En el año 2004 existían dos productos en captaciones que aún se mantienen y cinco en colocaciones, de los cuales cuatro estaban inactivos. Nuestro aporte a la creación de nuevos productos dio como resultado la implantación de dos productos adicionales en captaciones y cuatro productos en colocaciones, adicionalmente se reactivó la línea de créditos para vehículos, dando como resultado que lo socios cuenten con diferentes

alternativas tanto de ahorro como de crédito, con un total de 9 productos financieros.

- La captación de mayores recursos financieros es producto de las estrategias para incrementar el número de socios y la creación de productos para el ahorro.
- Los equipos conseguidos por la Cooperativa, así como los sistemas implantados, permiten tener un control de cartera y un flujo transparente de la información.
- La definición de misión, visión, valores y objetivos constituyen el direccionamiento estratégico para la Cooperativa.
- La legalización de la Cooperativa, el cambio de oficinas, la atención al cliente y la creación de normas y procedimientos, da como resultado una mejor imagen corporativa de la Institución.
- Con la promoción de la Cooperativa y la modificación de los Estatutos, se ha logrado incrementar el número de socios en un 45,33% sobrepasando el objetivo planteado.
- La falta de información ya no representa un problema para la Cooperativa ya que periódicamente se mantiene informados a los socios acerca de las todas las actividades que se realizan internamente.
- La reingeniería diseñada así como todos los productos, normas, manuales etc., no tienen el alcance de normar el comportamiento de quienes lo lleven a cabo, dependerá de los directivos la contratación del personal que cumpla con ciertas características como: el nivel de compromiso, la lealtad, la paciencia, etc., para que todos los cambio y logros ya conseguidos o que en futuro se planteen tengan los mismos resultados que hemos obtenido.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe monitorear los factores tanto internos como externos, pues el entorno es muy cambiante. Así logrará que no haya sorpresas inesperadas.
- Para mantener la confianza y afecto ganado a lo largo de estos años el personal que labore para CORFINAL deberá siempre mantener una buena predisposición a informar y ayudar a los socios de forma equitativa e imparcial.
- Para mejorar el desempeño de la cooperativa se debe lograr un mayor compromiso de sus empleados, lo cual se puede alcanzar mediante el establecimiento de incentivos, mejoramiento del ambiente laboral, y una adecuada y oportuna capacitación.
- Implantar un mejoramiento de procesos en toda la cooperativa, e ir logrando poco a poco la excelencia operacional.
- Se recomienda la creación de un manual de control interno que expida claramente normas y políticas a los procedimientos de contabilidad y guarde relación con el manual emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- Es necesario que cada una de las administraciones que a futuro dirijan a CORFINAL realicen continuos estudios de mercado y revisiones a las normas y procedimientos, con el fin de conocer si estos aún satisfacen las necesidades de los socios.
- Para una mayor seguridad en la entrega de dineros a los socios sería conveniente la utilización del Sistema de Pagos Interbancarios o servicios de transferencias de fondos que ofrecen los mismos bancos.

- Ahora que CORFINAL se ha vuelto productiva y genera excedentes, se recomienda que estos sean reinvertidos ya sea mediante la capitalización o incremento de activos.
- Se sugiere la discusión de las recomendaciones de los socios en lo referente a que la cooperativa financie compra de vehículos usados y que los créditos hipotecarios sean abiertos a todos los socios en general.
- En mayor parte los créditos que se otorgan no cuentan con garantías reales a excepción de los hipotecarios y vehículos, por lo tanto se sugiere la contratación de seguros de desgravamen para créditos que superen cierta base.
- Recomendamos como un posible servicio que preste la Cooperativa "CORFINAL", crear un sistema de tarjeta de débito para cada socio con un cupo mensual sobre los saldos de sus cuentas de ahorros y navidad, mediante el convenio y posterior contratación con una entidad bancaria para la emisión de dicha tarjeta.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Elias, Administración por Calidad Total, Editorial Litados, Medellín 1991.
- BIASCA, Rodolfo E. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. Ediciones MACCHI. 1991.
- CERTO – PETER. Dirección estratégica. McGraw – Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- FRACES, Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.
- GIBSON, Rowand. Repensando el futuro, Editorial Norma, Colombia 1997.
- GONZÁLEZ, Juan. Manuel de Círculos de Calidad.
- Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990 Estrategias para hacer Reingeniería de procesos.
- GUTIÉRREZ – PRIDA. Logística y Distribución Física, Mc Graw – Hill, Madrid – España.
- Grupo Kaizen, S.A., Metodología para la Reingeniería.
- HAMMER – Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.

- HILL Charles, JONES Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Tercera Edición. McGraw-Hill. Colombia. 1996.
- JOINER, Brian. Gerencia de la 4ta Generación, McGraw-Hill, México 1995.
- MANGANELLI, Raymond, Editorial Norma, Colombia 1995.
- PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001.
- PORTER. La Ventaja Competitiva. 1985.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- VILLACIS, Villacís Juan, Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas, 1999.
- NEC, Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- Ley de Cooperativas, actualizada a septiembre del 2004.
- Reglamento General a la Ley de Cooperativas.
- Diccionario de Economía. Editorial Océano.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Sitios Web y publicaciones electrónicas

- <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>
La Planeación Estratégica en las Organizaciones.
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/DCooperativo1.htm>
Hacia una nueva legislación cooperativa.
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/DCooperativo2.htm>
Naturaleza jurídica del cooperativismo.
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/DCooperativo4.htm>
El acto cooperativo.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistorcooperativa.htm>
Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito.
- <http://www.inec.gov.ec>
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- <http://www.cfn.gov.ec>
Corporación Financiera Nacional.
- <http://www.superban.fin.ec>
Superintendencia de Bancos.
- <http://www.espol.edu.ec/gye/>
Escuela Politécnica del Litoral.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTADOS FINANCIEROS CORFINAL

ANEXO 2: PRIORIZACION DE FACTORES EXTERNOS

ANEXO 3: PRIORIZACION DE FACTORES INTERNOS

**ANEXO 4: MATRIZ FORMULACION DE ESTRATEGIAS
CORFINAL**

**ANEXO 5: MATRIZ PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS
CORFINAL**

ANEXO 6: ESTATUTOS MODIFICADOS

ANEXO 7: NORMATIVA REESTRUCTURA DE PASIVOS

ANEXO 8: FORMATO PRIMERA ENCUESTA

**ANEXO 9: NORMATIVA DE PRODUCTOS FINANCIEROS
CORFINAL**

**ANEXO 10: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRODUCTOS
CORFINAL**

ANEXO 11: FORMATOS FORMULARIOS NUEVOS SOCIOS

ANEXO 12: CONTRATO COMODATO

ANEXO 13: DISTRIBUCION OFICINAS

ANEXO 14: AUDITORIA AÑO 2005

ANEXO 15: INFORME DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS CFN

ANEXO 16: FORMATO SEGUNDA ENCUESTA