

CAPITULO UNO

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.

1.1. ¿QUE ES EL COOPERATIVISMO?

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro”.¹

Las cooperativas son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas con el objeto de satisfacer una variada gama de necesidades, se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados y atienden los intereses socio-económicos de los mismos, pero solo en la medida en que dichos intereses coinciden o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad. Se rigen por determinadas normas de carácter igualitario y equitativo, que si bien resultan lógicamente susceptibles de evolución y de diversas formulaciones doctrinarias o legales, son en su esencia universales.

Dichas normas expresan fundamentalmente:

El acceso libre y la adhesión voluntaria de los asociados sin discriminaciones de carácter social, político, racial o religioso; la organización democrática de la entidad cooperativa; la redistribución del capital accionario de los asociados a lo sumo con un interés limitado; el destino de los beneficios o excedentes a finalidades comunes y /o su distribución entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas por los mismos con la cooperativa, y el esfuerzo permanente por expandir y perfeccionar sus servicios, principalmente a través de una activa colaboración en otras entidades cooperativas. Todo ello desarrollado sobre bases espirituales apropiadas y vivificado por una

¹ Alberto Chiriboga Rosales, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición 2003

constante educación cooperativa destinada a proporcionar los elementos morales y técnicos requeridos.

Para poder establecer una caracterización de las cooperativas se debe establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital y empresas del estado.

La tabla 1.1 muestra la comparación entre sociedades de capital y empresas del estado:

Elementos	Capitalistas	Públicas	Cooperativista
Titulares	Accionistas – socios	Público	Asociados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna
Control y dirección	En función del capital invertidos	El Estado	En función de los Asociados (un hombre un voto)
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso e egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

Tabla 1.1 caracterización cooperativas²

² www.monografias.com

1.2. SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO

Una cooperativa de ahorro y crédito de acuerdo a la ley de cooperativas y ley general de instituciones del sistema financiero," es una institución democrática, única, manejada por sus socios, de ayuda mutua y sin fines de lucro, cuya finalidades recibir ahorros y depósitos hacer descuentos y préstamos a tasas de interés razonables, y así satisfacer las diferentes necesidades de sus socios"³.

"Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito"⁴.

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 en su país natal Rumania, y aquellos principios e ideas aun continúan vigentes en mas de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Posteriormente, en 1866 Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: "las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos", éste libro tubo 8 ediciones y se difundió en todo el mundo.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend,

³ Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

⁴ [www. Monografias.com / trabajos16](http://www.Monografias.com/trabajos16)

como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre.

Por lo tanto el mes de marzo constituye para el sistema cooperativo de ahorro y crédito un mes de recordación, ya que fue el mes del nacimiento y muerte de uno de los principales gestores del cooperativismo de ahorro y crédito.

“Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).”⁵

1.3. SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta a sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

⁵ [www. Monografias.com / trabajos16/](http://www.Monografias.com/trabajos16/)

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

En el Ecuador, la provincia del Carchi fue la pionera del cooperativismo por lo tanto se la llama la cuna del cooperativismo, por lo tanto se encuentra regida de los siete principios universales del cooperativismo como son:

- Adhesión libre o matrícula.
- Control democrático a un voto por cada socio.
- Neutralidad política, racial y religiosa.
- Intereses limitado al capital.
- Ventas al contado.
- Devolución de Excedentes o Patrocinio.
- Educación continua.

1.4 FUNDACIÓN DE LA COOPERTIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán "C.A.C.E.T Ltda." fue fundada hace 41 años naciendo como ente jurídico en el año de 1964 pues se trata de una institución cooperativa de tipo gremial en la cuál se hallan agrupados maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi.

La cooperativa fue fundada por un grupo de maestros visionarios que consideraron fundamental poner en práctica la solidaridad y unidad del ser humano para trabajar en equipo y procurar solucionar problemas, con esfuerzos propios, y la ayuda mutua así comprometidos con el servicio a los demás y poniendo en práctica los principios y filosofía cooperativistas organizaron la Cooperativa CACET aprobada mediante Acuerdo Ministerial N° 2197 del 29 de Julio de 1.964 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 3 de agosto de ese mismo año.

La Cooperativa es una institución donde se cuida la cantidad y calidad de sus cooperados, brindándoles toda clase de información, cuando ésta sea requerida, ya que el diálogo permite vivir en integración y comunidad, para de esta manera impulsar hacia un futuro mejor. La cooperativa no es una simple casa de crédito, donde únicamente se recurre para solucionar problemas económicos, sino que es una verdadera organización, donde se practican los principios filosóficos del cooperativismo mundial. Los capitales son manejados con verdadero celo y honestidad.

Por lo tanto, la cooperativa surge estando al frente como socios fundadores:

En el Consejo de Administración Profesores: Julio César Landázuri, Alicia García de Yépez, Jacinto Pozo González, Celso Estrada, y Policarpo Rueda de Saa.

En el Consejo de Vigilancia Profesores: Jorge Revelo, Ernesto Ortiz y Wilson Estrada Morán.

En la Comisión de Crédito Profesores: Aurelio Córdova, Rosalino Fierro y Esther Orbe de Castro.

Institución que con esfuerzo, entrega y trabajo de sus directivos, funcionarios y afiliados se ha enrubado por la senda del éxito y progreso con una planificación que permita alcanzar el ordenamiento eficiente, eficaz y efectivo del campo Administrativo y Directivo para obtener un mayor y mejor

desarrollo en los aspectos económico, social y político de sus afiliados, caracterizándose por un servicio eminentemente social y no de lucro hacia sus afiliados, es por eso que en las diferentes crisis de cada uno de ellos esta Institución ha estado siempre presente, como es en la entrega de ayudas económicas cuando estos han caído en desgracia.

Los logros importantes que puede destacarse es que en la crisis del gobierno como paros, huelgas, entre otras, se ha interrumpido la atención en el pago de sueldos a los afiliados que es una necesidad latente en los mismos.

La Cooperativa tiene cobertura a nivel de la Provincia del Carchi y es exclusiva de los Maestros, Personal Administrativo de la Dirección de Educación y conserjes, es decir es gremial.

1.4.1 LA COOPERATIVA EN LA ACTUALIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán CACET Ltda., en la actualidad cuenta con alrededor de 1.210 afiliados que han logrado una evolución de la misma dentro del mercado financiero en la provincia del Carchi, todos los socios cuentan con un patrono común que es la Dirección de Educación, además cuenta con Certificados de aportación en 468.604 usd y Obligaciones de Capital y Patrimonio en 555.736 usd que han sido producto de un trabajo ardua y tesonero desarrollado por los funcionarios y empleados de la institución.

Actualmente funciona con 17 Directivos elegidos en forma democrática por la totalidad de afiliados y divididos de la siguiente manera:

- 9 miembros del Consejo de Administración
- 5 miembros del Consejo de Vigilancia
- 3 miembros para la Comisión de Crédito

El personal administrativo tiene la siguiente estructura:

Gerente

Contador
Jefe de Caja
Analista de Crédito
Secretaria
Conserje

Y como personal de Apoyo:

Encargada de la biblioteca
Técnico de Sistemas
Asesor Jurídico
Perito

1.4.2 TIPO DE NEGOCIO

CACET Ltda. Ofrece a sus socios y afiliados servicios tales como préstamos, ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo, es necesario recalcar que se encuentra supervisado estrictamente por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Tulcán” Ltda. CACET son:

En captaciones:

- Ahorro Obligatorio
- Ahorro a la Vista
- Fondo Solidario Rotativo
- Fondo de Jubilación (Foniscet)
- Fondo Navideño
- Fondo Vacacional
- Fondo Estudiantes del Futuro
- Certificados de Aportación

En colocaciones:

- Créditos Ordinarios
- Créditos Hipotecarios
- Créditos de ahorros Suficientes
- Créditos de emergencia
- Créditos de Víveres
- Créditos de Microempresa
- Créditos Especiales
- Créditos por convenios con casas comerciales

En los créditos de adquisición de electrodomésticos, farmacia, muebles para el hogar, artículos de papelería, para educación, y de alimentos de primera necesidad, se han firmado convenios con diferentes casas comerciales, clínicas y universidades.

En otros servicios no financieros:

- Fondo de funeraria.
- Ayudas económicas por enfermedad y calamidad doméstica.
- Becas para los hijos de los afiliados.
- Educación cooperativa.

1.4.3 ESTRUCTURA DE LA COOPERTIVA

La Estructura Jerárquica dentro de la CACET están formadas por unidades administrativas que se las denomina Departamentos, así su estructura es la siguiente:

- La Asamblea General de Representantes
- El Consejo de Administración
- El Consejo de Vigilancia
- La Comisión de Crédito
- El personal administrativo

- Personal de Apoyo

1.4.3.1.- Asamblea General de Representantes.-

De acuerdo al art.20 del estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito de educadores Tulcán CACET Ltda. La asamblea General de Representantes, estará integrada por delegados de los socios activos de los cantones que conforman la división política de la provincia del Carchi, en un número de cuarenta delegados, y en proporción al número de socios de cada cantón, los mismos que serán elegidos de la siguiente forma:

- a. Por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios de cada cantón.
- b. Los delegados serán elegidos por un periodo de tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente, y luego de transcurrido un periodo podrán ser elegidos nuevamente.
- c. Los delegados serán elegidos por un sistema que obedecerá al resultado de la votación que cada uno obtuviere, siendo elegidos como principales los candidatos de mayor votación y los que resiguen en forma inmediata, quedarán elegidos como suplentes, hasta completar el número establecido en el presente estatuto y en el reglamento de elecciones.

1.4.3.2 Consejos de Administración.-

En el Art. 27 del estatuto dice: el consejo de administración es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa, y estará integrado por nueve vocales principales y nueve vocales suplentes, elegidos de entre los delegados cantonales a la asamblea general. Duraran tres años en sus funciones y serán renovados parcialmente cada año y podrán ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente. Luego de transcurrido un periodo ser elegidos nuevamente, de conformidad con el estatuto.

El gerente general asistirá a las reuniones de consejo de administración, con voz, pero sin derecho a voto.

1.4.3.3 Consejo de Vigilancia.-

El consejo de vigilancia según el Art. 35 del estatuto es el organismo encargado de supervisar las actividades de la cooperativa, administrativas y financieras; y estará integrado por cinco miembros elegidos en el seno de la Asamblea General de Delegados. Durarán tres años en sus funciones y serán renovados parcialmente cada año, por terceras partes de acuerdo al reglamento interno de elecciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente.

1.4.3.4 Comité de Crédito.-

Art. 38 la cooperativa designará un comité de crédito, el mismo que estará integrado por tres miembros; dos de los cuales serán designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la entidad, y el tercer miembro lo constituirá el gerente general de la cooperativa, quien lo presidirá.

Es función del comité de crédito, resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

1.4.3.5 Gerente General.-

De acuerdo al Art. 41 el gerente general sea o no socio de la cooperativa es el representante legal de la misma, y será nombrado sin sujeción de plazo, pero en todo caso será caucionado, y estará amparado por las leyes laborales y de seguridad social.

Art. 42 el Gerente General será nombrado por el consejo de administración; y en caso de ausencia temporal o temporal lo subrogará quien designe el propio consejo de administración, de conformidad con este estatuto; y en caso de ausencia definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado.

1.4.3.6 Control interno y de Auditoria Cooperativa

El Art. 70 señala que la cooperativa adoptará políticas internas de control para administrar prudencialmente sus riesgos en función de las normas económicas y financieras, políticas que serán aprobadas por el consejo de administración y sobre su cumplimiento se deberá informara las auditorias interna y externa.

El auditor de la cooperativa tendrá como función fundamental establecer la razonabilidad de la gestión administrativa y demostrar la gestión administrativa y demostrar la situación y perspectivas económicas de la sociedad cooperativa.

1.5 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El crecimiento de la Cooperativa tanto en socios cuanto en servicios requieren de un replanteamiento de la gestión de la misma para ello la presente investigación tiene como objeto presentar la propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán CACET Ltda. Con el propósito de mejorar la gestión administrativa y que esté acorde con las necesidades presentes y futuras de la institución.

Se requiere entonces de un estudio Integral de los Servicios y un estudio de factibilidad de expansión de la cooperativa a futuro y pasar a ser una entidad financiera de tipo abierta, el mismo que conllevará al diseño de un Plan Estratégico para lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios que brinda la Cooperativa a sus socios actuales y potenciales.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Diseño y Propuesta de implementación del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán C.A.C.E.T. Ltda.

1.6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el Diagnóstico Institucional de la Empresa clasificando los hallazgos de cada componente empresarial en base al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2. Establecer el norte empresarial: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos en base a los resultados del Diagnóstico Institucional.
3. Definir acciones estratégicas necesarias para lograr los objetivos planteados.
4. Realizar una propuesta de sistema de control a la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores - Tulcán CACET Ltda.

1.7 HIPÓTESIS

1. El diagnóstico Institucional permite conocer la situación actual de una Organización
2. El planteamiento de Misión, Visión y Objetivos permite establecer el norte de la organización.
3. La implementación de Estrategias posibilita alcanzar objetivos y metas definidas por la Organización.
4. El Control mediante Indicadores permite realizar ajustes en la aplicación de estrategias.

CAPITULO DOS

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

En las organizaciones se debe establecer retos que permitan alcanzar éxito en todo nivel, para lo cual se deberán establecer objetivos y estrategias a largo plazo con la única finalidad de mejorar sus actividades día a día.

La palabra estrategia está de moda, en la actualidad las empresas y los empresarios buscan lo que se denomina el posicionamiento estratégico abarcando la innovación, el mercadeo, la diversificación de sus productos, y el desempeño óptimo del personal.

2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Según Samuel Certo “la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo, y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve”⁶.
 - ❖ La administración es un *proceso continuado* porque la organización nunca pone fin a su labor estratégica
 - ❖ *Es reiterativo* debido a se inicia a través de una primera etapa y va desarrollándose hasta llegar a la ultima para volver a comenzar de nuevo desde la primera. Es decir es una serie que se repite cíclicamente.
 - ❖ Y *transfuncional* significa que el proceso se integra en un esfuerzo global todo el recurso humano y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones comerciales, operacionales y financieras.

⁶ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

- “*Planeación estratégica* es el proceso por el cual los dirigentes establecen sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.”⁷

2.1.2 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas básicas del proceso de administración estratégica (Figura 2.1) según Samuel Certo son:

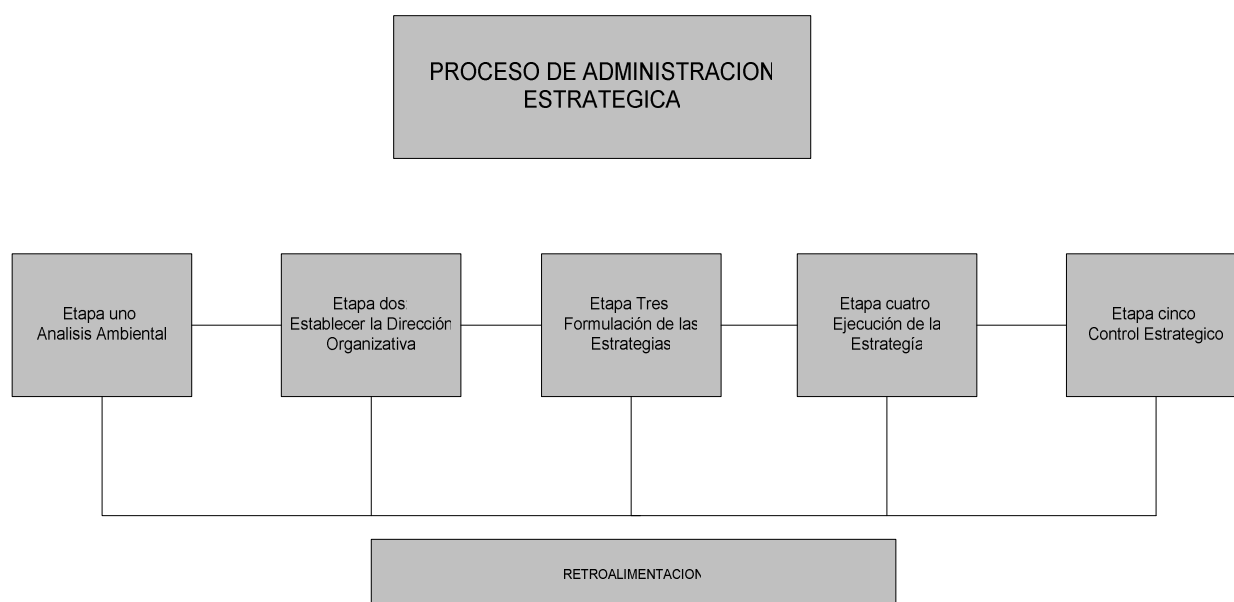


Figura 2.1: Proceso de Administración Estratégica⁸

El proceso se inicia con el análisis ambiental que es un procedimiento formal para saber como se encuentra el entorno de la organización con el fin de identificar las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, abarcando factores internos y externos que puedan influir hacia la ventaja competitiva sostenible.

⁷ SALLENAVE Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica.

⁸ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

Luego se establece una dirección organizativa donde se especifica su visión, misión y los objetivos de la organización.

El tercer paso de la administración estratégica es la formulación de las estrategias por consiguiente es el proceso de diseño de las estrategias que nos llevaran al progreso de una ventaja competitiva sostenible.

La ejecución de las estrategias comprende las acciones necesarias previas al proceso de administración estratégica.

El control estratégico consiste en un seguimiento y evolución del proceso administrativo estratégico cuyo fin es la de mejorarlo y de asegurar su correcto funcionamiento.

2.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

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 la tabla 2.1 se indica un resumen de lo expuesto anteriormente.

	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

Tabla 2.1 Análisis ambiental

El éxito de una organización depende de la capacidad de que la alta dirección identifique e interprete el ambiente organizacional.

Para el análisis ambiental de las organizaciones se suele dividir los ambientes en tres niveles básicos (Figura 2.2):

- Ambiente general
- Ambiente operativo
- Ambiente interno.

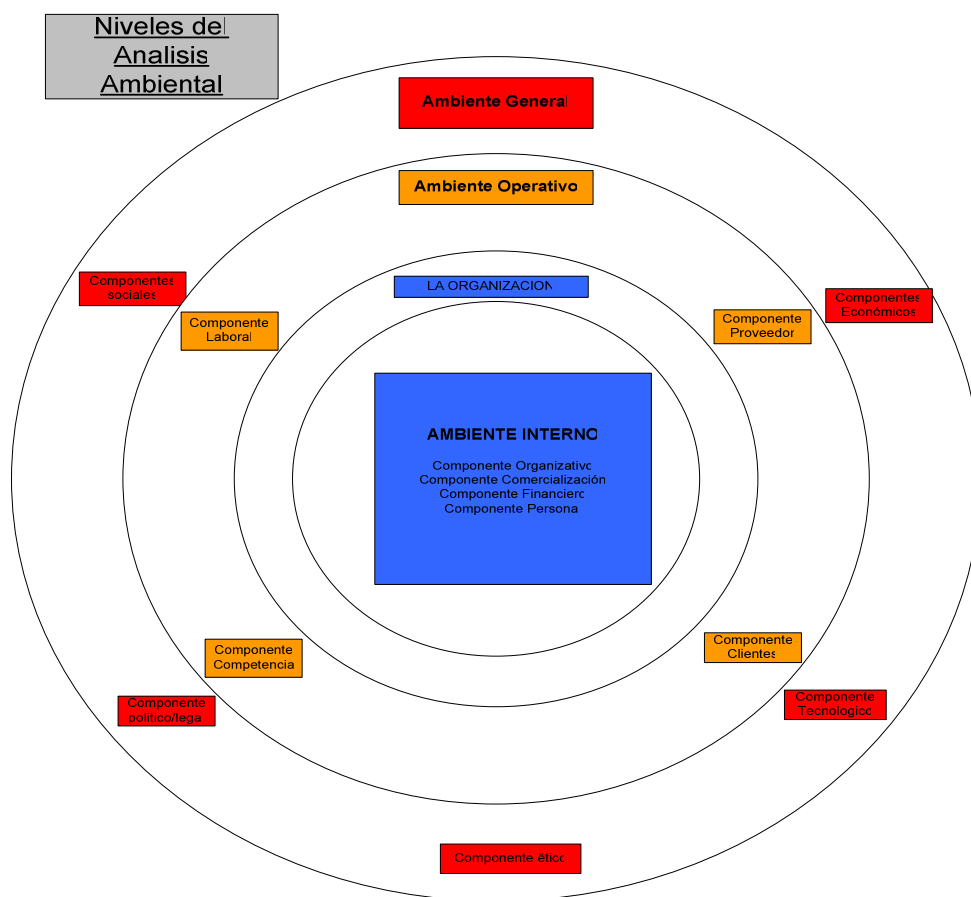


Figura 2.2: Niveles de Análisis Ambiental⁹

Con estos tres niveles los administradores deben interpretar cada factor y determinar el desempeño del mismo en la organización.

⁹ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

2.2.1 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**.

Los componentes del ambiente general son:

- Componente económico
- Componente social
- Componente político/ legal
- Componente tecnológico
- Componente ético

2.2.1.1 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.

- **Sistema Financiero Nacional del Ecuador**

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%

Tabla 2.2.- Rubro de Activos Instituciones Financieras ¹⁰

COACs = Cooperativas de Ahorro y Crédito

¹⁰ Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Como se puede observar en la tabla 2.2, 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.

La crisis financiera del sistema bancario pareció beneficiar al sector cooperativo de Ahorro y Crédito, en la actualidad las Cooperativas pasaron a una participación de 1% al 6% aproximadamente, en los diferentes aspectos, como activos, captaciones, crédito. Esta participación mínima de los capitales del país, hace presumir que las grandes sumas se concentran en los bancos.

Conclusión: El Incremento desigual de las Cooperativas en el Ecuador es considerado una *amenaza*, ya los activos de las Cooperativas de ahorro y crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Nacional.

- **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, al cierre del primer semestre de este año. De ese monto, 248 millones se otorgan a la microempresa y 213 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 de este año. 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”¹¹.

¹¹ http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05088

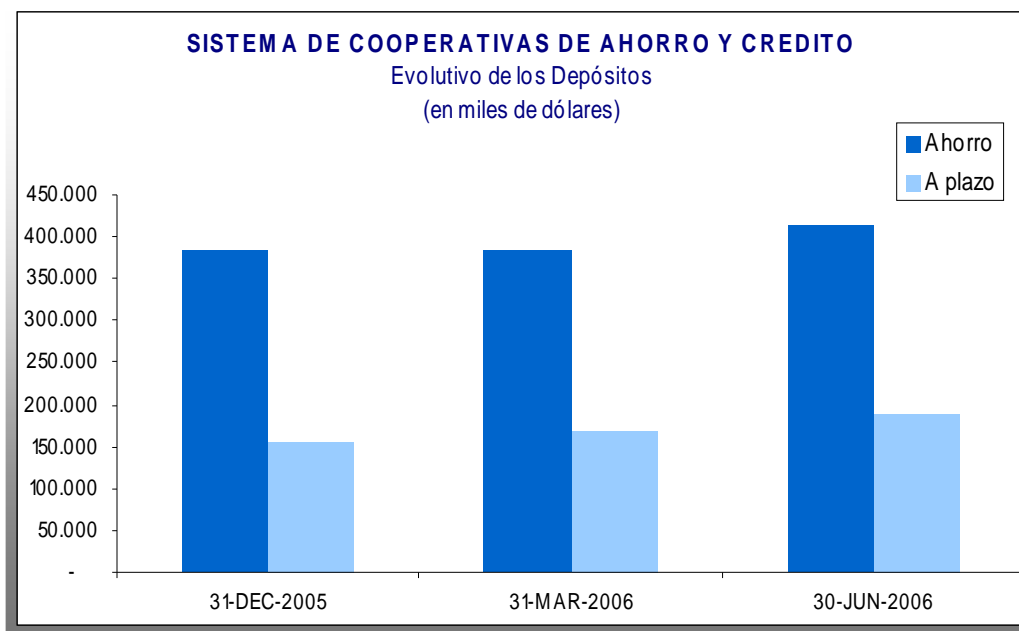


Figura 2.3: Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Evolución Depósitos ¹²

Como se puede observar en figura 2.3, los Productos 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.

Conclusión: Estabilidad de los depósitos a la vista y a plazo.

¹² Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

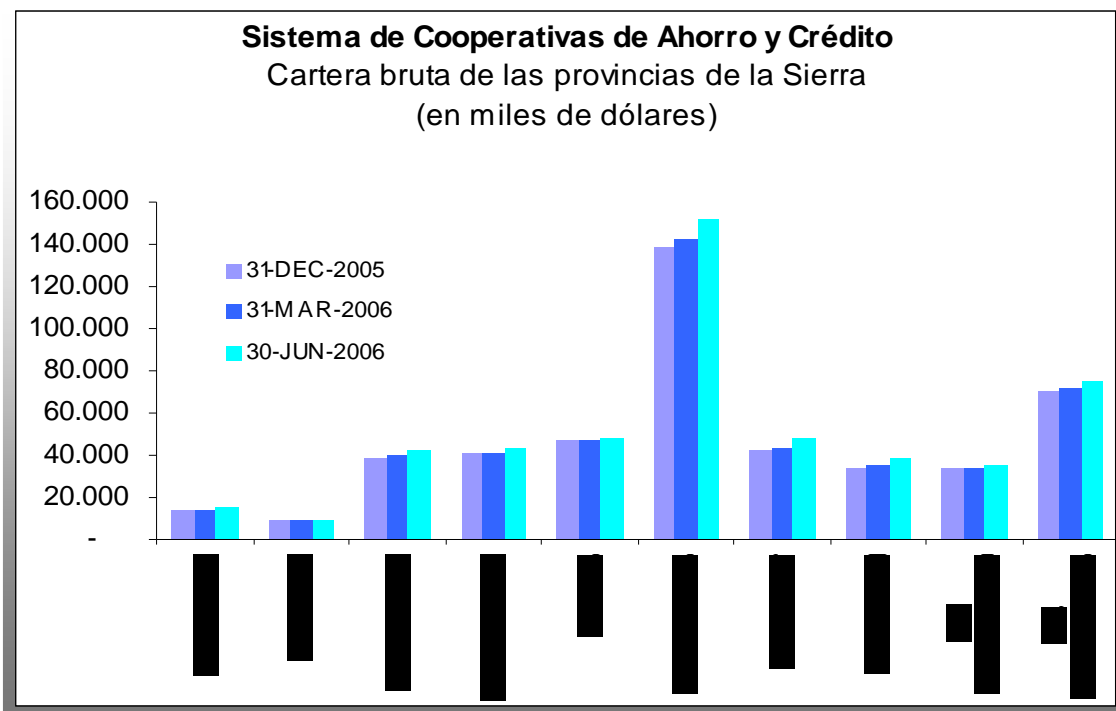


Figura 2.4: Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Evolución Cartera en la región Sierra ¹³

En la figura 2.4 se muestra el crecimiento por provincia en la región sierra.

En cuanto a la evolución de la cartera, se puede observar un incremento sustancial, esto puede ser debido a las facilidades que las cooperativas de ahorro y crédito conceden al público para obtener un préstamo.

CONCLUSION: 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, “lo que ha traído que en los sectores productivos de la nación pierdan competencia con los países vecinos quienes pueden devaluar sus monedas”¹⁴, en consecuencia el país

¹³ Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

¹⁴ Revista Gestión.

aumenta los niveles de desempleo y por lo tanto se incrementa la pobreza en el Ecuador.

CONCLUSIÓN: El alto costo del dinero en un país dolarizado (7.69%), es una *Amenaza*.

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

Inflación: Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.

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 debido a la dolarización, sin embargo se espera que el indicador de inflación se encuentre en márgenes aceptables en corto plazo.

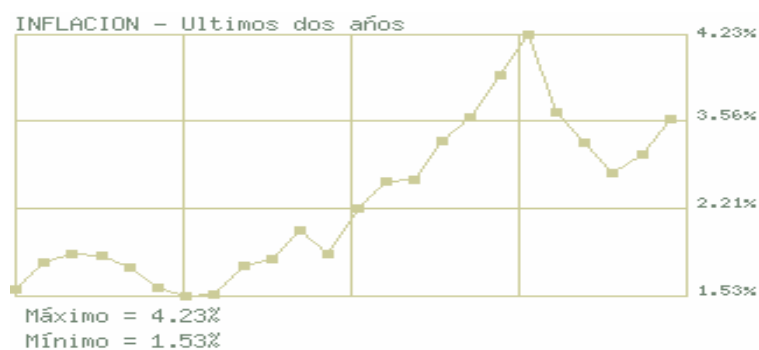


Figura 2.5: Inflación Ecuador 2005, 2006 ¹⁵

Las variaciones de inflación en los últimos meses en el país según la tabla 2.3 hasta el mes de agosto del 2006 se encuentra en el 3.16% elevando su porcentaje respecto al mes anterior que fue del 2.99% debido sobretodo a la inestabilidad política y social en la que se encuentra el Ecuador.

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 %

Tabla 2.3: Tasa de inflación
Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS ¹⁶

La evidencia real señala que las inflaciones sostenidas van junto a un rápido crecimiento de la cantidad de efectivo, así como por déficit fiscales,

¹⁵ <http://www.ildis.com>

¹⁶ <http://www.ildis.com>

inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios.

CONCLUSION: Los índices de inflación se mantienen regularmente en los últimos meses.

- **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 por dos vías:

Primero. Por 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.

Segundo. Por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

A inicios del nuevo milenio la PEA ha sufrido un crecimiento, el mismo que responde al constante agravamiento de la crisis económica que afecta al Ecuador, por lo que cada vez un mayor número de personas ingresan o buscan ingresar a la actividad económica.

“La falta de competitividad del Ecuador ha sido un factor fundamental en el incremento del desempleo.”¹⁷.

¹⁷ www.bce.fin.ec

La figura 2.6 señala la tasa de desempleo en Ecuador:

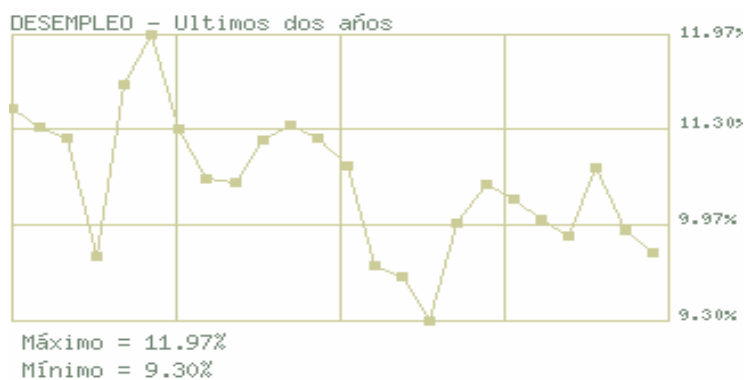


Figura 2.6: Tasa de Desempleo Ecuador ¹⁸

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 %

Tabla 2.4 Desempleo y Subempleo en el Ecuador (2004- 2005- 2006) Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual de desempleo ¹⁹

¹⁸ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=86>

¹⁹ Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual

El desempleo y subempleo en el Ecuador hasta los últimos meses como se muestra en la tabla 2.4 tiene una tasa del 10% lo cual es un porcentaje alto debido a que el Ecuador es un país dolarizado, mientras como referencia en los Estados Unidos la tasa de desempleo es del 5.0 % en los últimos años.

Conclusión: Alto Índice de Desempleo en la actualidad se presenta como una *Amenaza*.

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL POR REGIONES NATURALES												
NACIONAL URBANO												
INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO			SIERRA			COSTA			AMAZONIA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Bruta	45,7%	54,4%	37,0%	48,9%	55,2%	42,8%	43,3%	53,9%	32,5%	46,5%	52,1%	40,8%
Tasa de Participación Global	58,3%	70,2%	46,7%	60,3%	69,0%	52,0%	56,6%	71,0%	42,3%	62,1%	72,5%	52,2%
Tasa de Ocupación Bruta	52,9%	66,0%	40,2%	55,1%	65,3%	45,3%	51,1%	66,4%	35,9%	55,6%	67,6%	44,1%
Tasa de Ocupación Global	90,8%	94,0%	86,0%	91,4%	94,7%	87,1%	90,3%	93,5%	84,9%	89,4%	93,1%	84,5%
Tasa de Subempleo Bruta	53,8%	55,0%	52,0%	50,5%	50,4%	50,7%	56,6%	58,7%	53,1%	52,2%	49,2%	56,3%
Tasa de Subempleo Global	59,3%	58,5%	60,5%	55,3%	53,3%	58,1%	62,7%	62,7%	62,6%	58,4%	52,8%	66,7%
Tasa de Desempleo	9,2%	6,0%	14,0%	8,6%	5,3%	12,9%	9,7%	6,5%	15,1%	10,6%	6,9%	15,5%
Tasa de Desempleo Abierto	5,5%	4,7%	6,5%	5,0%	4,2%	6,0%	5,8%	5,2%	7,0%	5,8%	5,1%	6,9%
Tasa de Desempleo Oculto	3,8%	1,2%	7,5%	3,7%	1,2%	6,8%	3,8%	1,3%	8,1%	4,7%	1,8%	8,7%
Tasa de Subutilización Bruta	63,0%	61,0%	66,0%	59,2%	55,7%	63,5%	66,3%	65,1%	68,2%	62,8%	56,1%	71,8%

Tabla 2.5: Indicadores del mercado laboral en el Ecuador²⁰

²⁰ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=101>

- **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.

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 %

Tabla 2.6 Producto Interno Bruto en el Ecuador 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”²¹ 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”²².

CONCLUSIÓN: como *Oportunidad* podemos decir que con relación al PIB se da un crecimiento proporcional moderado de 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 bancos.²³

²¹ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

²² <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

²³ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

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 %
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 %

Tabla 2.7 Tasa de Interés en el Ecuador. Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

Este elemento de la situación macroeconómica ha presentado un comportamiento irregular puesto que a pesar de mantener costos montos elevados en lo que a tasas activas respecta, los montos han variado.

La tasa activa es un indicador que se la puede comparar con el nivel de ingreso de la población en el Ecuador. Como se muestra en la tabla 2.7 hasta el mes de septiembre del 2006 se encuentra en 8.77%, con una alta permisible del 9.77% lo que quiere decir que el costo de dinero actual es muy elevado.

La tasa pasiva en cambio es del 4.36% como mínimo y del 4.61% como máxima. Es decir que los valores que el sistema financiero cancelará a sus clientes por servicios financieros será menor lo cual daría una verdadera identificación del servicio de sistema financiero por parte del cliente que necesita más seguridad en su capital en lugar de rentabilidad para sus movimientos comerciales.

Comisión bancaria es de: $8.77\% - 4.36\% = 4.41\%$

La tasa de interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., es de 12.35% y una tasa permisible de hasta el 9%, esta es de acuerdo a la negociación que tenga con los socios y los montos que este entregue como deposito.

CONCLUSIÓN: Las Tasas de interés se comportan de manera irregular en el país

- **Aspectos Socio Económicos (PEA).**

En el Ecuador la Población Económicamente Activa al cierre del primer trimestre del 2006 es de 3'560.484.

El Carchi trabaja para el desarrollo y progreso de la Provincia y su composición por actividades está distribuida de la siguiente manera:

Agricultura	47.00%
Servicios	32.00%
Industria	12.00%
Desocupados	9.00%

Donde los sectores agropecuario, comercial y de transporte constituyen los rubros productivos en los cuales la Provincia tiene mayores niveles de competencia. Los sectores de Comercio y Servicios en su mayoría se concentran en el Cantón Tulcán.

Conclusión: Del componente económico se toma como *amenaza* el Incremento desigual de las Cooperativas en el Ecuador ya que los activos de las Cooperativas de ahorro y crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Nacional, El alto costo del dinero en un país dolarizado (7.69%), y el Alto Índice de Desempleo.

El Crecimiento de la demanda de crédito es una *Oportunidad* para la Institución También como *Oportunidad* podemos decir que con relación al PIB se da un crecimiento proporcional moderado de los servicios de intermediación financiera.

2.2.1.2 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.”²⁴

²⁴ <http://www.elcomercio.com/noticia.asp?id=44697&seccion=8>

A fin de erradicar el analfabetismo en las zonas suburbanas y rurales del país, el Congreso Nacional, aprobó que el Ministerio de Educación y Cultura, declare política de Estado la erradicación del analfabetismo para lo cual el régimen destinará los recursos económicos y humanos necesarios a efectos de implementar, a nivel nacional, el programa de alfabetización “yo si puedo” hasta llegar a declarar al Ecuador libre de analfabetismo.

”Sin educación y sin cultura los pueblos no alcanzarán el progreso”²⁵, 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.

- **La Educación En la Provincia del Carchi.**

De acuerdo a datos proporcionados por el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador, la Provincia del Carchi cuenta con: “431 centros de educación, de los cuales 86 son de educación pre-primaria, 288 primarios, 50 de educación secundaria y 7 de educación superior.”²⁶

Nivel Educativo	Aulas/ Escuela	Alumno/Escuela	Alumno/ Maestro
Pre-primaria	2,2	14	18
Primaria	4,3	20	20
Medio	16,7	14	11

Tabla 2.8 Estadísticas Educativas En la Provincia del Carchi²⁷

Como muestra la tabla 2.8 en el sector primario existe un promedio de 4,3 aulas por Escuela y 20 alumnos por aula y por maestro, esto se debe a que existe un buen numero de escuelas uní docentes con una o dos aulas en donde funcionan todos los grados escolares, esto ocurre especialmente en el sector rural.

²⁵ http://www.congreso.gov.ec/noticias/contenido.asp?codigo_bol=2534&sitio=noticias

²⁶ <http://www.carchi.gov.ec/spanish/cifras.php>

²⁷ <http://www.carchi.gov.ec/spanish/cifras.php>

Nivel Educativo	No. de Profesores	Personal No Profesores	Total
Pre-primaria	163	39	202
Primaria	1.263	141	1.404
Medio	1.298	282	1.580
Total	2724	462	3186

Tabla 2.9 Estadísticas Educativas En la Provincia del Carchi²⁸

La tabla 2.9 indica el número de empleados, profesores y administrativos en los sectores pre-primario, primario y medio de la Provincia del Carchi, la misma que da un total de 3178 empleados. En lo que se refiere a la educación superior, funcionan alrededor de 7 centros de educación superior con aproximadamente 1.200 estudiantes y 150 docentes y empleados.

Conclusión: En lo que se refiere con respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. , de este mercado se tiene la cantidad de 1210 afiliados a la institución, lo que permite saber el mercado potencial para la entidad.

- **Ubicación Geográfica de la CACET Ltda.**

La matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán “CACET” Ltda., esta en la ciudad de Tulcán capital de la provincia del Carchi fronteriza con Colombia.

En la provincia se asientan otras localidades menores como San Gabriel, El Ángel o Ciudad Colón, Mira, Huaca, Julio Andrade.

²⁸ <http://www.carchi.gov.ec/spanish/cifras.php>

En conjunto es una provincia que vive de la agricultura y la ganadería; la agricultura se limita a estas tierras altas: papas principal producto agrícola, maíz, avena, cebada, trigo.

Carchi es una rica zona arqueológica, en la que son muy peculiares unos tipos de yacimientos funerarios bajo el suelo de las cabañas. Ornamentos de oro y de cobre.

Su Superficie es de 3.605 km², que alberga una población de 141.482 habitantes.

“En los últimos cuarenta años la población provincial se incrementó casi el doble, la población urbana se multiplicó por casi tres veces y la rural aumentó en un 50%. El proceso de urbanización ha sido creciente: un 41% de la población reside al momento en ciudades; en 1950 sólo el 27% vivía en el área urbana. Este hecho ejerce presión sobre los recursos y los servicios de energía, agua potable, alcantarillado, etc.”²⁹

- **Migración en el Carchi.**

“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 socioeconómica de ciertas familias de migrantes y que de alguna forma contrarresta su empobrecimiento.”³⁰

El fenómeno migratorio en el Carchi es alto, las causas fundamentales para que se presente esta situación son: la búsqueda de fuentes de trabajo y de educación superior. Generalmente la migración se dirige a las ciudades de Ibarra y Quito, mientras que a nivel internacional la juventud viaja a otros

²⁹ <http://www.carchi.gov.ec/spanish/cifras.php>

³⁰ <http://www.carchi.gov.ec/spanish/cifras.php>

países como Colombia, Estados Unidos y España. De igual manera es preocupante el proceso de urbanización que se viene gestando, especialmente en la ciudad de Tulcán por la migración del campo a la ciudad.

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

En el Componente Social se encontró como *amenazas* el alto índice de migración, el nicho de mercado que es limitado ya que solo es para maestros y maestras de la provincia del Carchi así como para personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi, por ser la entidad de carácter gremial es decir de tipo cerrada, pero de igual manera esta *amenaza* es una *oportunidad* ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., en la actualidad cubre tan solo un porcentaje del total de maestros y personal administrativo de las instituciones educativas y de la dirección de educación, este nicho no está cubierto en su totalidad.

2.2.1.3 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.

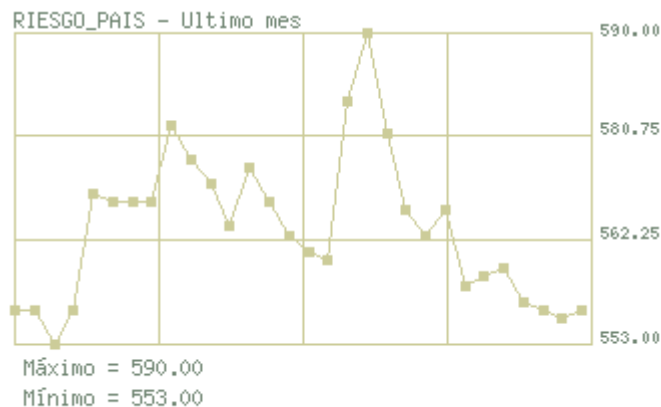


Figura 2.7: Riesgo País ³¹

Conclusión: En la actualidad el país se encuentra en una situación en la que los paros y manifestaciones son el pan de cada día, razón por la cual el Ecuador mantiene esta inestabilidad que es estrictamente por cuestiones de política de estado que acarrea que la sociedad obrera llegue a paralizar el sistema productivo del país, la gente trabajadora día a día reclama sus derechos en cuanto a salarios y obligaciones que el estado tiene que cumplir obligatoriamente con ellos.

Amenaza para la Cooperativa la inestabilidad Política en el país.

2.2.1.4 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 CACET Ltda.; están controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

³¹ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

La Dirección Nacional de Cooperativas es una institución que en la actualidad no brinda el suficiente apoyo a la CACET ya que este organismo otorga limitados accesos a los burós de créditos para la Cooperativa. Lo que se convierte en una amenaza para la entidad.

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 y provoco que se reduzcan los márgenes de ganancias de las Cooperativas.

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: De este Componente se determinó como una *oportunidad* el hecho de que si existan entes reguladores sobre las Cooperativas de tipo gremial como la CACET, y de esta forma no permitan que existan negocios ilegales que practiquen las actividades de ahorro y Crédito.

El decreto 3050 es un argumento legal válido para respaldar la gestión institucional.

Y como *amenazas* se tiene el acceso limitado a los burós de crédito que otorga la Dirección Nacional De Cooperativas., y los decretos ejecutivos que atentan contra las Cooperativas De Ahorro Y Crédito.

2.2.1.5 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 mas 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 adoptar 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.

La CACET Ltda. Posee tecnológicamente las siguientes herramientas que le permiten realizar sus actividades financieras para dar una mejor atención a sus socios, que son:

- Sistema informático financiero llamado SIDIF
- El uso del Internet
- Teléfono y fax

Conclusión: El componente tecnológico se determina como una *oportunidad* necesaria para dar un mejor servicio ya sea interno como externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda.

2.2.1.6 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 consumidor³², en donde los sistemas de crédito también han sido regulados en el sentido que cuando el consumidor adquiera determinados 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”.³³

La CACET se desempeña éticamente con base a los principios morales de honradez, honestidad, calidad humana, respeto y credibilidad.

Conclusión: El componente ético presenta una *oportunidad*, ya que si se cumplen las normas éticas de la sociedad la CACET obtendrá mayor credibilidad en el mercado.

2.2.2 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 clientela
- componente competencia
- componente laboral
- componente proveedor

³² Ley Orgánica De Defensa del Consumidor, Codificación N 2000 – 21 publicado en el registro Oficial No 116 Art. 37.

³³ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/paginas/Leyconsumidor.htm#anchor788762>

2.2.2.1 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.

- **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 por lo que las instituciones han crecido sostenidamente, las tasas de interés juegan un papel decisivo. A nivel general los servicios ofrecidos por las cooperativas de crédito es dar varias alternativas a las necesidades de sus socios.

En la cooperativa de ahorro y crédito educadores Tulcán los clientes exclusivos son:

- Maestros y maestras de la provincia del Carchi
- Personal administrativo de las diferentes instituciones educativas
- Personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi.

En este componente se analizó conjuntamente con dichos clientes en los que se pudo tener como relevancia que la *negativa* por el momento de ser una entidad abierta está lejana para ellos, pero la realidad es que el nicho de mercado es limitado dentro de la provincia del Carchi, razón por la cual dicho plan estratégico está encaminado para elaborar una futura expansión de la cooperativa.

Cabe recalcar que los mismos clientes de la cooperativa pasan a ser dueños o socios de la misma, debido a la constitución de las cooperativas. Por lo cual en

las reuniones (con directivos, los funcionarios de las diferentes comisiones con las que cuentan, y un grupo de socios escogidos de acuerdo a sus aportaciones en la C.A.C.E.T), que se llevo a efecto con ellos, manifiestan diferentes aspectos que ocurren en las actividades diarias.

Las necesidades y observaciones que exigen como clientes/socios son que:

- Requieren un servicio de calidad
- Solicitan una mejor atención personalizada.
- Buscan una mejor agilidad en la solicitud de créditos
- Son consientes que les hace falta profesionalismo a sus empleados
- Falta de capacitación
- No acuden a las capacitaciones que la cooperativa brinda.
- La C.A.C.E.T entrega de manera puntual sus salarios a los maestros afiliados a la Cooperativa. De acuerdo a alianzas estratégicas establecidas. Lo que ha dado que los socios depositen su confianza en la institución.
- Son tentados por las tasas de interés atractivas.

Conclusión: Con la información recogida en dicha sesión de trabajo se puede concluir que de este componente de cliente se obtuvo como *fortaleza* el pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET, alta confiabilidad de los socios, las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T

Como *debilidad* la falta de atención profesional y de calidad al socio.

2.2.2.2 Componente Competidores.

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

2.2.2.2.1 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 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 par constituir una institución financiera sujeta a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero es:

Para los bancos: usd \$ 2.628.940; para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo: usd \$ 1.314.470; y para las cooperativas de ahorro y crédito: usd \$ 200.000 de capital social o más de usd \$ 1.000.000 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.

En el caso de las Cooperativas a formarse bajo el esquema de reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas deben reunir usd \$ 200.000 de

patrimonio en un plazo libre, y constituirse con el mínimo establecido por la Ley de Cooperativas, con 50 socios cotizantes.

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.

iv. Ubicación Favorable. Dependiendo del tamaño de la institución y del segmento de la población a cual se dirige, la ubicación de los locales donde operan logra una captación mayoritaria de clientes y de utilización de sus servicios, a más de la fuerte inversión en infraestructura.

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 acabo las operaciones de la Cooperativa.

e.- Barreras de Salida y De Ingreso. Las barreras de salida y de ingreso son conceptualmente distintas, pero que a menudo están relacionadas entre sí.

Por ejemplo el ingreso a una región de una cooperativa, en la cual pueden existir otras cooperativas que opten por estrategias más fuertes para impedir el ingreso de la misma, el gobierno puede también interferir con cambios con las reglas de manejo de cooperativas lo que limita la capacidad de salir o abandonar la actividad, como la creación de un tiempo mínimo establecido para su funcionamiento.

En la provincia del Carchi por su condición de ser la cuna del cooperativismo alberga a algunas entidades cooperativistas que tienen un gran renombre dentro de su gremio.

La competencia que posee la organización está formada por las siguientes cooperativas a enunciarse:

- cooperativa de ahorro y crédito Tulcán Ltda.
- cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre

Estas cooperativas son competencia *Indirecta* para la CACET, ya que estas son entidades que son de tipo abierto, es decir para todo el público en general.

Estas cooperativas que se encuentran en la ciudad de Tulcán poseen una gran cantidad de socios afiliados, por lo cual esta es una amenaza para la CACET ya que los socios maestros y maestras de la provincia del Carchi, así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi pueden ser tentados por el prestigio que tienen en la provincia estas cooperativas abiertas en la provincia y a nivel nacional.

Las cooperativas antes mencionadas son los principales competidores de la CACET Ltda., para medir la relación y posición estratégica de la competencia

con nuestra institución se procedió a establecer la Matriz de Evaluación del perfil Competitivo.

Con la ayuda del personal de la Cooperativa que tiene una buena experiencia y un conocimiento del entorno Cooperativo, se pudo identificar los siguientes 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
- Calibre de personal

Para el caso de la competencia tuve que realizar entrevistas con el personal de las Cooperativas para poder llenar con imparcialidad los datos de la Competencia.

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.

La Matriz del Perfil Competitivo se la presenta a Continuación en la tabla 2.10:

COD. FACT	factores	CACET			Cooperativa Pablo Muñoz Vega			Cooperativa Tulcán			Cooperativa 29 de Octubre		
		Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor	Calificación	Ponderación	Valor
1	Diversificación de Servicios	2	0,14	0,29	3	0,16	0,47	3	0,16	0,47	4	0,2	0,8
2	Lealtad de los socios	4	0,29	1,14	3	0,16	0,47	3	0,16	0,47	4	0,2	0,8
3	Calidad del servicio	3	0,21	0,64	3	0,16	0,47	3	0,16	0,47	3	0,1	0,4
4	Participación en el mercado	1	0,07	0,07	3	0,16	0,47	3	0,16	0,47	3	0,1	0,4
5	Ubicación de instalaciones	2	0,14	0,29	3	0,16	0,47	3	0,16	0,47	3	0,1	0,4
6	Calibre de personal	2	0,14	0,29	4	0,21	0,84	4	0,21	0,84	4	0,2	0,8
total		14	1,00	2,71	19	1,00	3,21	19	1,00	3,21	21	1,0	3,6

Tabla No 2.10: Matriz del perfil Competitivo

Elaborada por Andrés Cárdenas

El valor de la C.A.C.E.T Ltda., de acuerdo a la matriz es de 2.7 es más que el promedio por lo tanto la conclusión del entorno competitivo no es agresiva, es importante monitorear la matriz constantemente, pues los factores del entorno competitivo son cambiantes.

Conclusión: La competencia se la considera como una *oportunidad* y a la vez como una *amenaza* debido a la libre competencia.

A si mismo se considera como una *oportunidad* la desconfianza que existe en los bancos que operan en el país, por los acontecimientos que ocurrieron hace pocos años atrás, lo cual la población confía más en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

2.2.2.3 Componente Laboral.

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

- **Remuneraciones magisterio de Educación.**

Muy conocido es en el Ecuador que las remuneraciones del Sector Educativo son bajas, en comparación con las labores de otro tipo de profesional en el país, y más aún con profesores de otros países desarrollados en donde si se ve al maestro como el responsable del futuro de cada nación y se le asignan salarios que le brinden una calidad de vida satisfactoria.

Conclusión: Para los maestros y maestras y trabajadores del sector educativo se convierte en una *amenaza* constante las bajas remuneraciones y los pagos impuntuales por parte del Ministerio de Educación Del Ecuador.

- **Relación laboral en la CACET Ltda.**

Por otro lado la Cooperativa de ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. Se sujeta como ley a que:

“Los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio del AVISO DE ENTRADA. (Formularios del IESS); 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.”³⁴

El Salario Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

“Salario mínimo vital es la cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador este es de 160 usd y tiene además sus componentes salariales como décimo tercer y décimo cuarto sueldos”³⁵.

En la tabla 2.11 se describe los componentes salariales en el Ecuador:

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación (a)							
Dólares							
Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total	Salario real (b)
2000	Diciembre	56.65	34.96	-	40.00	131.61	15.4
2001	Diciembre	85.65	83.23	-	32.00	200.88	19.1
2002	Diciembre	104.88	103.28	-	24.00	232.16	20.2
2003	Diciembre	121.91	120.50	-	16.00	25.84	21.2
2004	Diciembre	135.60	134.50	-	8.00	278.10	22.4
2005	Diciembre	150.00	148.80	-	-	298.80	23.1
2006	Enero	160.00	-	-	-	160.00	12.3
2006	Febrero	160.00	-	-	-	160.00	12.2

(a) Vigente a partir del 13 de marzo de 2000.

(b) En función del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, IPCU de cada mes.

Tabla 2.11: Salario unificado y componentes salariales³⁶

³⁴ www.iess.gov.ec

³⁵ www.ildis.gov

³⁶ **Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números) e Información Estadística Mensual

Conclusión: 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.

Fortaleza estabilidad laboral para sus empleados.

2.2.2.4 Componente Proveedores.

Recursos no laborables para la organización.

Para el caso de la cooperativa de ahorro y crédito de educadores Tulcán se consideran como proveedores al ministerio de Educación y a la Dirección Provincial de Educación del Carchi, ya que estos entregan a la CACET el pago de la mensualidad que le corresponde a cada profesor afiliado a la cooperativa en la cual se le hará efectiva.

De igual manera la cooperativa realiza convenios con organizaciones que le emiten ayuda crediticia, es decir que le dan facilidad de crédito externo, estas instituciones son COLAC Corporación Latinoamericana de Ahorro y Crédito, COORSCOOP Corporación Rural de Cooperativas. , Red latinoamericana De Cooperativas de Ahorro y Crédito

Conclusión: *Oportunidad* la realización de alianzas estratégicas con entidades y la facilidad de obtener crédito 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.

2.3 LISTA DE FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO

	Factor	Amenaza	Oportunidad	Decisión Gerencial
1	El Incremento desigual de las Cooperativas en el Ecuador ya que los activos de las Cooperativas de ahorro y crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Nacional,	X		
2	El alto costo del dinero en un país dolarizado (7.69%),	X		
3	El Alto Índice de Desempleo.	X		
4	El Crecimiento de la demanda de crédito.		X	
5	Con relación al PIB se da un crecimiento proporcional moderado de los servicios de intermediación financiera.		X	
6	Estabilidad de los depósitos a la vista y a plazo.			X
7	La inflación se mantiene en regularmente.			X
8	Las Tasas de interés se comportan de manera irregular en el país.			X
9	El alto índice de migración.	X		
10	Entidad de carácter gremial es decir de tipo cerrada.	X		
11	Nicho no esta cubierto en su totalidad.		X	
12	La inestabilidad Política en el país.	X		
13	La Dirección Nacional de Cooperativas Como Ente Regulador De las Cooperativas Gremiales.		X	
14	El decreto 3050 es un argumento legal válido para respaldar la gestión institucional.			X
15	Decretos ejecutivos que atentan contra las Cooperativas De Ahorro Y Crédito.	X		
16	Acceso limitado a los burós de crédito que otorga la Dirección Nacional De Cooperativas.	X		
17	Acceso a la Tecnología para beneficio de la entidad.		X	
18	Cumplimiento de las normas éticas de la Sociedad.		X	
19	La Libre Competencia.	X	X	
20	Desconfianza en los Bancos.		X	
21	Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador.	X		
22	Reconocimiento Económico a los empleados determinado por la ley de regulaciones laborales (15% trabajadores).		X	
23	Alianzas estratégicas con otras entidades.		X	
24	Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana)		X	
	TOTAL	10	11	4

TABLA 2.12: Lista de los factores clave del Ambiente Externo

Elabor: Andrés Cárdenas

2.3.1 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
 - 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.
- 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 Cooperativa es superior al promedio (2.5), se interpretaría que la Cooperativa tiene un ambiente externo favorable, y en medida que el resultado tienda a 4, mostraría que la Cooperativa 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 1.

La matriz de Evaluación de los factores Externos se la presenta en la tabla 2.12:

COD. FACT	FACTORES			
	OPORTUNIDADES	Calificación	Ponderación	Valor
1	El Crecimiento de la demanda de crédito	3	0,052	0,155
2	Con relación al PIB se da un crecimiento proporcional moderado de los servicios de intermediación financiera	2	0,034	0,069
3	Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	4	0,069	0,276
4	La Dirección Nacional de Cooperativas Como Ente Regulador De las Cooperativas Gremiales	2	0,034	0,069
5	Acceso a la Tecnología para beneficio de la CACET	2	0,034	0,069
6	Alianzas estratégicas con otras entidades.	3	0,052	0,155
7	Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana)	4	0,069	0,276
8	Cumplimiento de las normas éticas de la Sociedad para obtener credibilidad en el mercado.	2	0,034	0,069
9	La Libre Competencia	3	0,052	0,155
10	Desconfianza en los Bancos.	3	0,052	0,155
11	Reconocimiento Económico a los empleados determinado por la ley de regulaciones laborales (15% trabajadores).	2	0,034	0,069
	AMENAZAS	Calificación	Ponderación	Valor
12	El Incremento desigual de las Cooperativas en el Ecuador ya los activos de las Cooperativas de ahorro y crédito tienen una representación mínima en el Sistema Financiero Nacional,	2	0,034	0,069
13	Alto Costo del Dinero en Un País Dolarizado	3	0,052	0,155
14	Alto Índice de desempleo	2	0,034	0,069
15	Alto índice de Migración.	1	0,017	0,017
16	Cooperativa es de Carácter Gremial.	3	0,052	0,155
17	Inestabilidad Política del País	3	0,052	0,155
18	La Libre Competencia.	3	0,052	0,155
19	Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador.	4	0,069	0,276
20	Limitado acceso a los Buró de Crédito	4	0,069	0,276
21	Decretos Ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	3	0,052	0,155
TOTAL		58	1	3,00

TABLA 2.13: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

ELAB por: Cárdenas Andrés

Como resultado de la matriz de Evaluación de los Factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., se obtuvo un puntaje de 3.00 que es mayor al promedio de 2.5, por lo tanto la Cooperativa tiene un ambiente Externo Favorable.

Es importante aprovechar las oportunidades y de minimizar las amenazas de esta forma el puntaje subirá paulatinamente pues la meta debe ser la tendencia continua hacia el 4 que es el mejor puntaje.

2.3.2 Matriz de priorización de los Factores Externos

La Priorización de los Factores Externos se la realizó 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 utilizó el principio de Pareto (80, 20) es decir que se selecciona el 80% de la calificación acumulada (ver Anexo No1 Matriz de Priorización).

Una vez priorizado los factores Externos los resultados se los presenta en las tablas 2.14 y 2.15, y son los siguientes:

2.3.2.1 Oportunidades priorizadas

1	Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana)
2	nicho de mercado no cubierto en su totalidad
3	Alianzas estratégicas con otras entidades.
4	La Libre Competencia
5	Desconfianza en los Bancos
6	El Crecimiento de la demanda de crédito
7	La Dirección Nacional de Cooperativas Como Ente Regulador De las Cooperativas Gremiales

Tabla 2.14: Oportunidades Priorizadas

2.3.1.2 Amenazas priorizadas

1	Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador.
2	Inestabilidad Política del País
3	Limitado acceso a los Buró de Crédito
4	Cooperativa es de Carácter Gremial.
5	La Libre Competencia.
6	Decretos Ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Tabla 2.15: Amenazas Priorizadas

2.4.1 Análisis 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.”³⁷

“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.”³⁸

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

- COMPONENTE ORGANIZATIVO
- COMPONENTE COMERCIALIZACIÓN
- COMPONENTE FINANCIERO
- COMPONENTE PERSONAL
- COMPONENTE PRODUCCIÓN

³⁷ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

³⁸ HILL Charles, JONES Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Tercera Edición. McGraw-Hill. Colombia. 1996

Al iniciar el diagnóstico interno de la cooperativa, de la misma manera se estableció una sesión de trabajo en conjunto entre directivos, socios de la entidad.

Para los funcionarios de la institución se realizó una encuesta en la cual se trataba de establecer el grado de percepción que ellos tienen respecto al hacer diario de la cooperativa (ver anexo No2: Encuesta C.A.C.E.T)

2.4.1.1 Componente Organizativo.

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

Red de comunicaciones

En la cooperativa de ahorro y crédito C.A.C.E.T Ltda., La red de comunicaciones se la realiza de manera directa, salvo en asuntos en las cuales se tenga que realizar un aviso a nivel de la cooperativa general, este comunicado se lo hará de manera escrita o mediante correo electrónico.

Existe una solidaridad entre empleados y directivos en la cual se puede percibir que tratan de realizar un trabajo en equipo. Pero predomina una débil cultura organizacional en el aspecto de comunicación.

En la encuesta se trató un ítem respecto a la comunicación en la se obtuvo los siguientes resultados:

1.- Considera que la relación y comunicación entre empleados y directivos de la cooperativa al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:

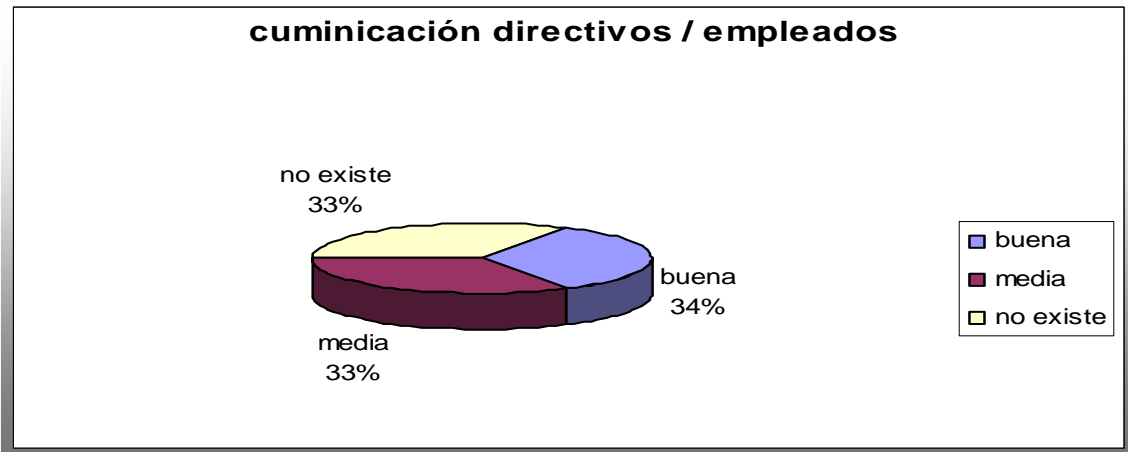


Figura 2.8: Comunicación directivos / empleados

El análisis de la información en la encuesta refleja que la comunicación es media no hay una comunicación perfecta lo que genera que exista una débil cultura organizacional.

La Estructura Organizativa

La estructura vigente presenta el siguiente ordenamiento organizacional en donde se observa las ubicaciones de los niveles de operación y negocio de la CACET.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCAN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

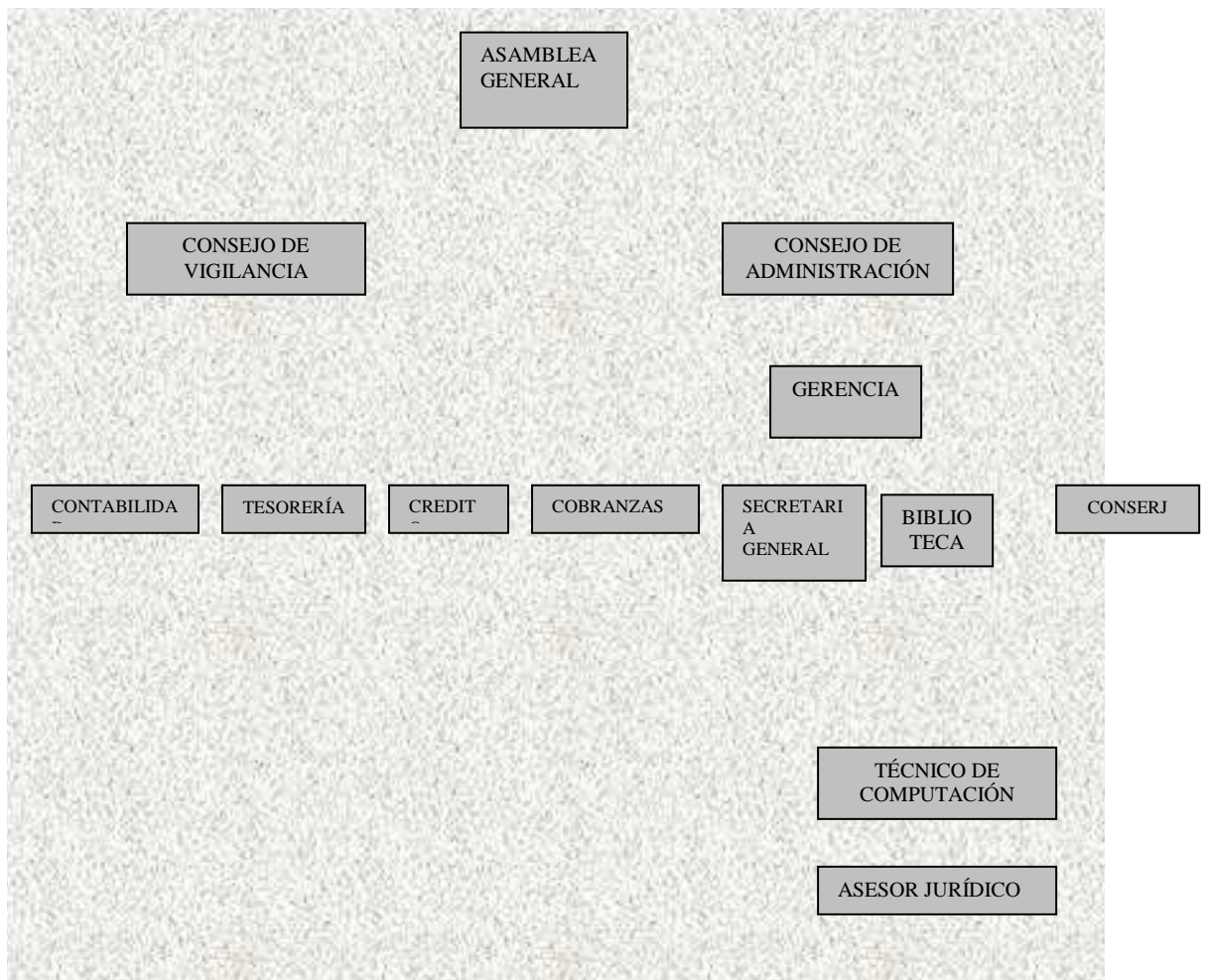


Figura 2.9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CACET

El Historial de Éxitos

En la cooperativa se guarda un archivo de éxitos alcanzados en beneficio de la organización, en la entidad cada vez que se alcanza un logro se lo hace saber a todos los trabajadores y socios con el fin de que se realice un estímulo y agradecimiento moral a los mismos.

La Jerarquía de los Objetivos.

Dentro de la cooperativa existe un control y una debida consecución de que los objetivos más relevantes en beneficio de la entidad se los debe de alcanzar a toda costa.

Además la cooperativa considera de vital importancia la prioridad de los objetivos sociales que es la fuente primordial de las cooperativas.

Políticas, procedimientos, normas.-

La CACET cuenta con normas, procedimientos, políticas de cobro, y objetivos planteados solo verbalmente, y no por escrito

Capacidad del equipo de Dirección.-

La dirección de la empresa esta llevado por personal de tercer nivel el mismo que a fortalecido las exigencias a las cuales se somete en la actualidad la cooperativa, este equipo de la dirección esta en capacidad de asumir retos y a demostrado su desempeño en el crecimiento que tiene la empresa.

Conclusión: En el componente Organizativo se puede definir como *debilidades* la cultura organizacional de la CACET, la no aplicación de los lineamientos de la Cooperativa pueden ocasionar errores y falencias en las actividades diarias de la entidad.

Como *debilidades* se tiene la ausencia de un planteamiento formal y por escrito de los lineamientos (normas, procedimientos y políticas) que tiene la organización

Como una *fortaleza* se puede determinar la prioridad que la Cooperativa pone a los objetivos sociales.

2.4.1.2 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.

- **Segmentación del Mercado.-**

Para la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda., la segmentación del mercado constituye un nicho limitado debido a que abarca a maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi.

En la actualidad la cooperativa tiene 1.210 afiliados de un total 3120 trabajadores de la educación en el Carchi.

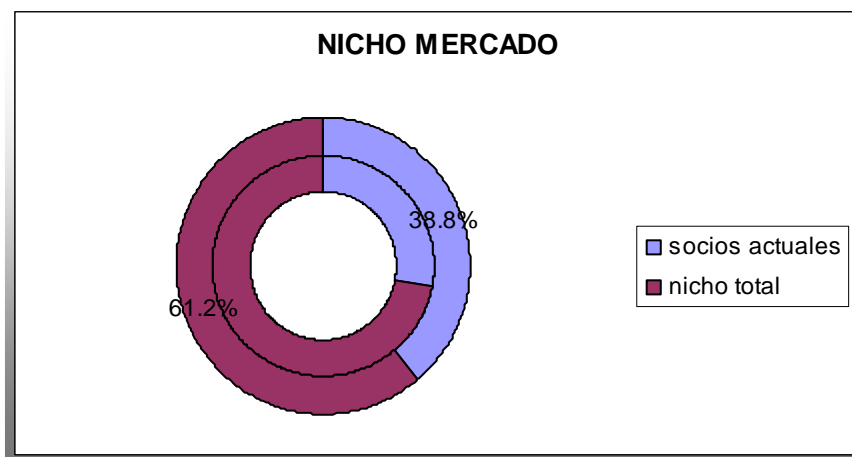


Figura2.10: Porcentaje del Nicho De Mercado de la CACET

- **Productos.-**

La cooperativa ofrece a todos sus socios productos y servicios financieros y no financieros sin restricciones.

Los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores Tulcán" Ltda. CACET son:

En captaciones:

- Ahorro Obligatorio
- Ahorro a la Vista
- Fondo Solidario Rotativo
- Fondo de Jubilación (Foniscet)
- Fondo Navideño
- Fondo Vacacional
- Fondo Estudiantes del Futuro
- Certificados de Aportación

En colocaciones:

- Créditos Ordinarios
- Créditos Hipotecarios
- Créditos de ahorros Suficientes
- Créditos de emergencia
- Créditos de Víveres
- Créditos de Microempresa
- Créditos Especiales
- Créditos por convenios con casas comerciales

En la tabla 2.16 se muestra el detalle de colocaciones que ofrece la Cooperativa CACET Ltda.

DETALLE DE COLOCACIONES EN LA CACET³⁹

TIPO DE CREDITO	ENCAJE	MONTO		PLAZO	FORMA DE PAGO	GARANTIAS
		DE \$	HASTA \$			
ORDINARIO	3 X 1	200	500	6 12	Mensual	Quirografario: 2 garantes.
		501	800	6 18	Mensual	Quirografario: 2 garantes
		801	1500	19 24	Mensual	Quirografario: 2 garantes
		1501	2000	25 30	Mensual	Quirografario: 2 garantes
HIPOTECARIOS	6 x 1	4000		36	Mensual	Hipoteca de bien inmueble, cuyo monto de avalúo sea del 200% del monto solicitado
De Ahorros Suficientes		Hasta el 80% de los ahorros, foniscet y C. A.		Según la tabla	Mensual	Calificado de Foniscet
De Emergencia		300		Máximo 6 meses	Mensual	No necesario
De Mensualidad		Hasta el valor del Rol de Pagos que le entrega la Dirección de Ed. Del Carchi al afiliado.		1 mes	Mensual	No necesario
De Víveres		300		Máximo 6 meses	Mensual	No necesario
Especiales		Según disponibilidad económica de la Cooperativa, hasta 1.900 USD.		Máximo 12 meses	Mensual	Quirografario: 2 garantes
De microempresas		No más de 2.000 USD.		Máximo 18 meses	Según giro del negocio	Quirografario: 2 garantes

Tabla 2.16: Detalle de Colocaciones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán⁴⁰

³⁹ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

En los créditos de adquisición de electrodomésticos, farmacia, muebles para el hogar, artículos de papelería, para educación, y de alimentos de primera necesidad, se han firmado convenios con diferentes casas comerciales, clínicas y universidades.

Los servicios no financieros que brinda la C.A.C.E.T son:

- Fondo de funeraria.
- Ayudas económicas por enfermedad y calamidad doméstica.
- Becas para Los Hijos de los Afiliados.
- Educación cooperativa.

Además que la competencia determina 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.

Para los productos y servicios que presenta a sus afiliados la C.A.C.E.T, se es necesario a través de la Matriz BCG determinar sus vacas lecheras, sus interrogantes, sus estrellas, y sus interrogantes.

2.4.1.2.1 MATRIZ DE PARTICIPACION Y CRECIMIENTO DEL BOSTON CONSULTING GROUP BCG PARA LA C.A.C.E.T LTDA.

La Matriz del BCG ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias. La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

⁴⁰ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

Los interrogantes.

Las interrogantes son los que ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estos necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas

Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas de dinero

Estos tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricas pueden ser estrategias atractivas para las vacas de

dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Los perros

Estos tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán se determinó a través de la Matriz del Boston Consulting Group los Productos interrogantes, estrella, vacas lecheras y los perros esta información se la presente en la figura No 2.11:

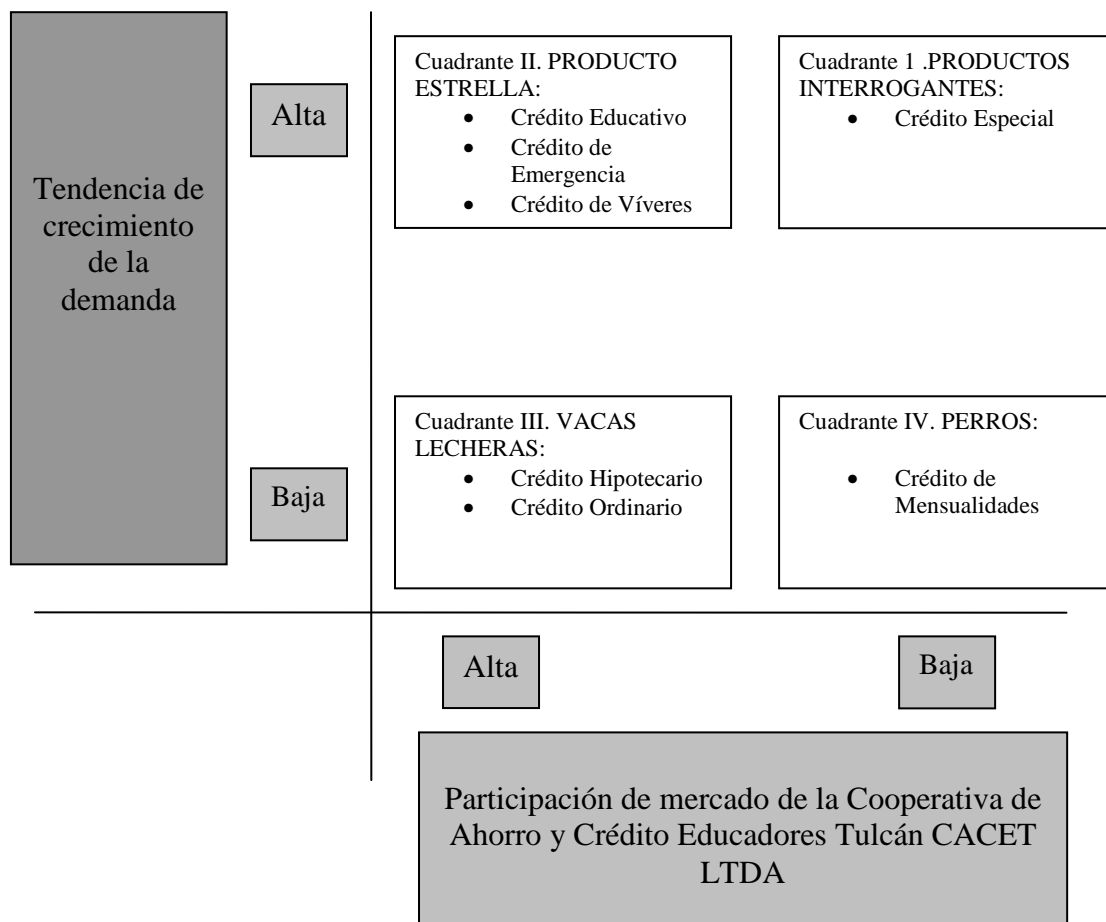


Figura No 2.11.- Matriz de participación y crecimiento del Boston Consulting Group

Elaborada por: Cárdenas Andrés

- **Precios.-**

Para este punto la cooperativa cuenta con una libre negociación a nivel interno sobre las tasas de interés. Considerando los valores de las tasas que se originan dentro del mercado financiero.

La CACET Ltda. En la actualidad brinda su tasa de interés en un 12.35% con una tasa preferencial de hasta el 9%.

- **Promoción.-**

La CACET no cuenta con una promoción adecuada, a pesar de que en sus presupuestos anuales destinan un porcentaje, que analizándolo es inferior para las aspiraciones de la cooperativa, por consecuencia existe una marcada falta

de publicidad, no se ve resultados con la inversión pobre que destinan para este medio.

- **Distribución.-**

La distribución se realiza entre los mismos socios maestros y maestras que son afiliados y que se encargan de manifestar las ventajas que proporcionan a los maestros afiliados.

Conclusión: El componente de Comercialización determino que la CACET tiene como *debilidades* que no se cubre todavía el nicho de mercado potencial, y que existe una marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.

De la misma manera este componente determina que la *fortaleza* es los diferentes servicios que ofrecemos tanto financieros como no financieros.

2.4.1.3 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.

Indicadores Financieros.-

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

Indicadores financieros CACET

Los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., se los realizo de acuerdo a los estados financieros entregados por la institución (ver anexo No 3: Estados Financieros)

El análisis de los indicadores se presenta a continuación:

SOLVENCIA

Patrimonio técnico constituido/ Activos y contingentes ponderados por riesgo.

La tabla 2.17 muestra la solvencia de la CACET versus el índice del sector en el año 2005.

2001	2002	2003	2004	2005	Sector 2005
31,22%	25,26%	21,26%	21,11%	19,41%	27,74%

Tabla 2.17Solvencia CACET

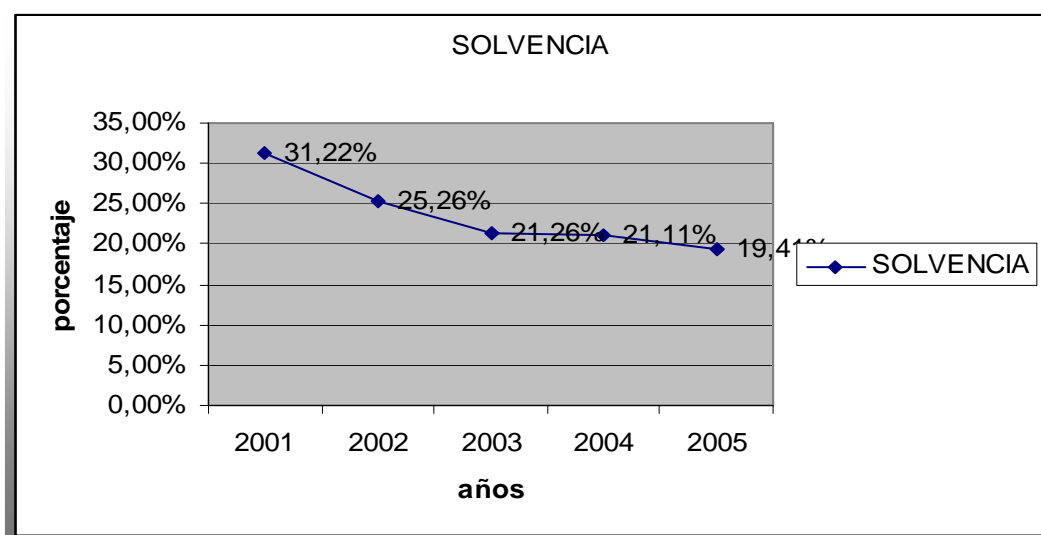


Figura 2.12: Solvencia CACET

Este índice indica que la cooperativa CACET Ltda. , Cuenta con un patrimonio suficiente, cumple con el mínimo requerido que exige el organismo de control que es del 12%, cuenta con un respaldo patrimonial con respecto a sus obligaciones normales, pese a que su índice es inferior al del sector cooperativo, sin embargo es conveniente aplicar otras estrategias para incrementar su patrimonio técnico.

Conclusión: la cooperativa como una *Debilidad* posee un bajo patrimonio.

LIQUIDEZ.-

“Liquidez.- capacidad de un activo de convertirse en efectivo sin una concesión importante de precio.”⁴¹

La liquidez de una organización constituye una medida de su capacidad para medir sus obligaciones a corto plazo. Un activo se considera líquido si puede convertirse rápidamente en efectivo.

“Los activos líquidos son activos corrientes como el efectivo, los títulos negociables, las cuentas por cobrar y otros.”⁴²

Liquidez: Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo

Los resultados de liquidez de la cooperativa CACET Ltda., y la comparación con el sector cooperativista durante los cinco últimos años, se muestran en la tabla 2.18, y son:

Años	2001	2002	2003	2004	2005
Liquidez	25,29%	49,09%	46,18%	29,03%	13,66%
Sector⁴³	15.76%	14.37%	15.31%	16.2%	14.7%

Tabla 2.18: Liquidez CACET VS SECTOR

⁴¹ VAN HORNE, JAMES C. Fundamentos de Administración Financiera

⁴² HILL Charles, JONES Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Tercera Edición. McGraw-Hill. Colombia. 1996

⁴³ Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

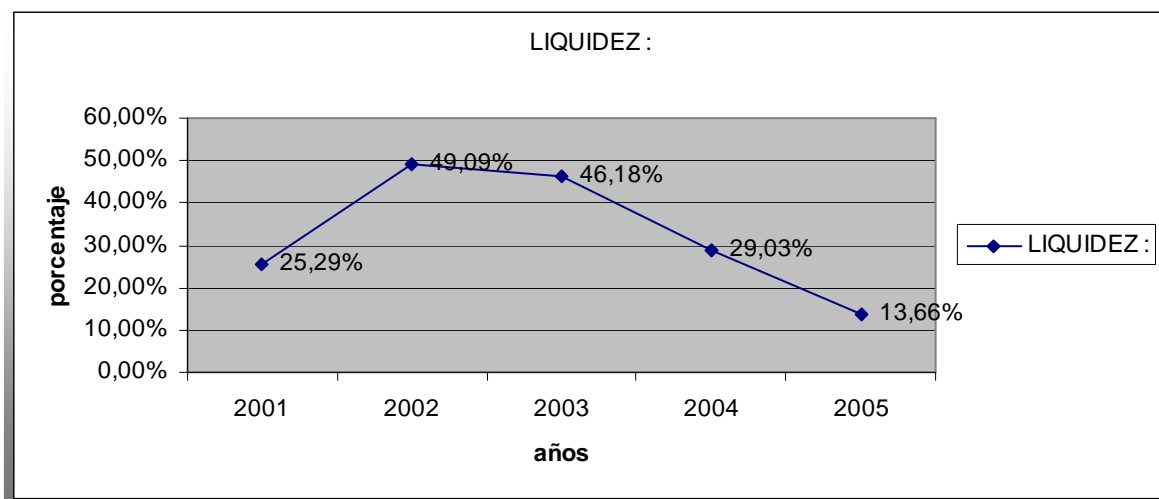


Figura 2.13: Liquidez CACET

Este índice indica que la cooperativa CACET Ltda., ha tenido un comportamiento irregular puesto a que a experimentado picos máximos en los años del 2002 y 2003 y una ostensible caída a partir del 2004 y 2005. Este comportamiento irregular está reflejado en la disponibilidad de Activos Corrientes. Pero a pesar de estos altibajos cuenta con una adecuada liquidez en relación con depósitos a corto plazo, mostrando además que está casi igual al índice promedio del sector cooperativo lo que demuestra que la cooperativa puede afrontar sus requerimientos de liquidez.

CONCLUSIÓN: *Fortaleza* la CACET cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo.

RENTABILIDAD:

En las tablas 2.19 y 2.20 se tiene los índices de la CACET y del sector respectivamente, en cuanto a los ratios de rentabilidad:

años	2001	2002	2003	2004	2005
Rendimiento Operativo sobre activo - ROA :	0,74%	0,78%	1,16%	0,88%	0,73%
Rendimiento sobre patrimonio - ROE :	2,30%	2,99%	5,16%	3,99%	3,64%

Tabla 2.19: Rentabilidad CACET.

Años	2001	2002	2003	2004	2005
ROA sector	1.16%	1.45%	1.86%	2.03%	3.40
ROE Sector	3.77%	5.79%	8.22%	10.28%	17.63%

Tabla 2.20: Rentabilidad Sector⁴⁴

Rendimiento sobre activos - ROA:

Este índice representa la rentabilidad de la gestión operativa en relación con los activos generadores de los ingresos, entre más alto es este índice es mejor, este índice indica que la rentabilidad de la cooperativa esta disminuyendo, o esta a su vez se utiliza para incrementar gastos operacionales lo que viene a disminuir sus resultados, esto puede ser causa que el nivel de captaciones esta disminuyendo, para ello se deberá crear estrategias para aumentar su gestión operativa, y aumentar las captaciones para incrementar su rentabilidad.

Rendimiento sobre patrimonio-ROE

Este índice representa la rentabilidad o el rendimiento sobre el patrimonio, es recomendable al menos dos puntos sobre la inflación, lo que permitirá al afiliado reinvertir sus utilidades o a sus realizar mayores aportes de capital, en este caso sus índice es bajo y es inferior al del sector cooperativo por lo que se hace necesario crear estrategias nuevas para incrementar sus resultados, esto es, mayores aportes de capital y estos invertirlos en activos productivos.

⁴⁴ Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

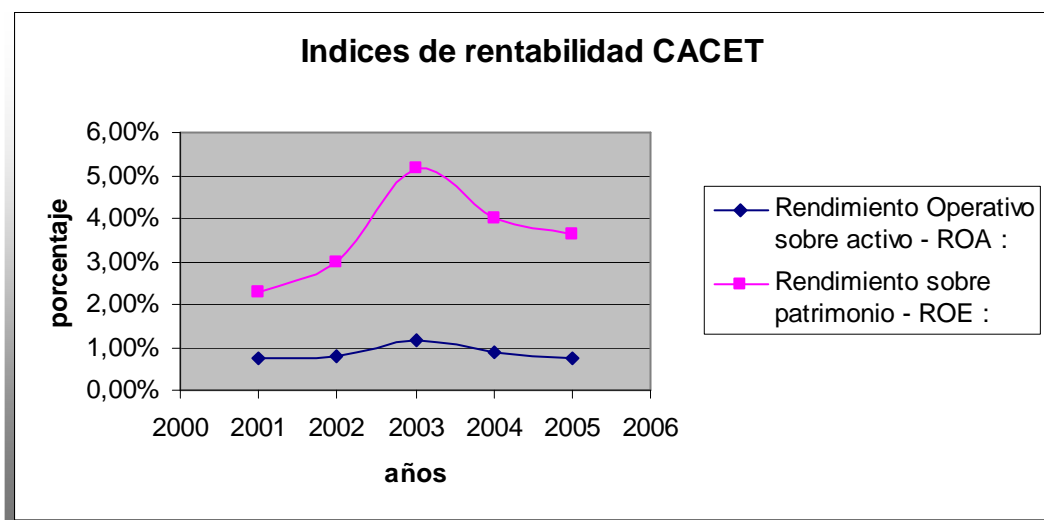


Figura 2.14: Índices Rentabilidad CACET

CONCLUSIÓN: *Debilidad* la rentabilidad de la Cooperativa es baja y no permite crear argumento que respalden las operaciones en forma adecuada.

MANEJO ADMINISTRATIVO

El manejo administrativo de la CACET se la presenta en la tabla 2.21:

años	2001	2002	2003	2004	2005
Activos Productivos / Pasivos con costo :	145,52%	224,21%	280,57%	307,75%	118,09%
Gastos de Personal / Activo total promedio	4,97%	6,41%	5,92%	7,34%	5,92%
Gastos Operativos / Activo total promedio :	8,66%	10,10%	8,79%	9,84%	8,92%

Tabla 2.21: Manejo Administrativo CACET

Activos Productivos / Pasivos con costo:

Este índice indica la eficiencia financiera de la cooperativa medida en función del monto de las captaciones con costo, invertidas en activos productivos en los años comprendidos desde el 2001 al 2005, en este caso su índice es razonable, pero es inferior al del sector cooperativo, lo que significa que para incrementar este índice, las captaciones deberán tener tasas de interés más competitivas, a través de la promoción de nuevos productos que incrementen los depósitos.

Gastos Operativos / Activo total promedio:

Este índice indica la relación que existe entre los gastos de personal y de operación en que ha incurrido la cooperativa en su gestión, mientras menor sea la relación mejor será la posición de la entidad, en este caso su porcentaje es alto con relación al porcentaje del sector cooperativo. La CACET debería reducir gastos.

Gastos de Personal / Activo Total promedio

Este índice representa el costo del personal implícito en el manejo de activos, este aumento puede deberse al incremento de empleados dentro de la institución o creación de nuevas sucursales, es por esta razón que el índice de la cooperativa es mayor con respecto al índice del sector cooperativo

CALIDAD DE ACTIVOS:

La CACET maneja la calidad de sus activos con los índices que se muestran en la tabla 2.22.

años	2001	2002	2003	2004	2005
Morosidad bruta total :	2,78%	3,16%	4,35%	2,86%	0,44%
Provisiones/ Cartera de Crédito Improductiva	10,45%	6,05%	2,43%	6,27%	41,44%

Tabla 2.22: Calidad de Activos CACET

En la tabla 2.23 se tiene el ratio de la calidad de activos en el año 2005 el sector cooperativista:

Años	Sector 2005
Morosidad	7,14%
Provisiones	60,75%

Tabla 2.23: Calidad de Activos Sector⁴⁵

Morosidad bruta total:

Esto significa que la cooperativa tiene una morosidad mas baja que la promedio del sector cooperativo en relación la cartera total, sin embargo entre mas baja es más recomendable para la cooperativa

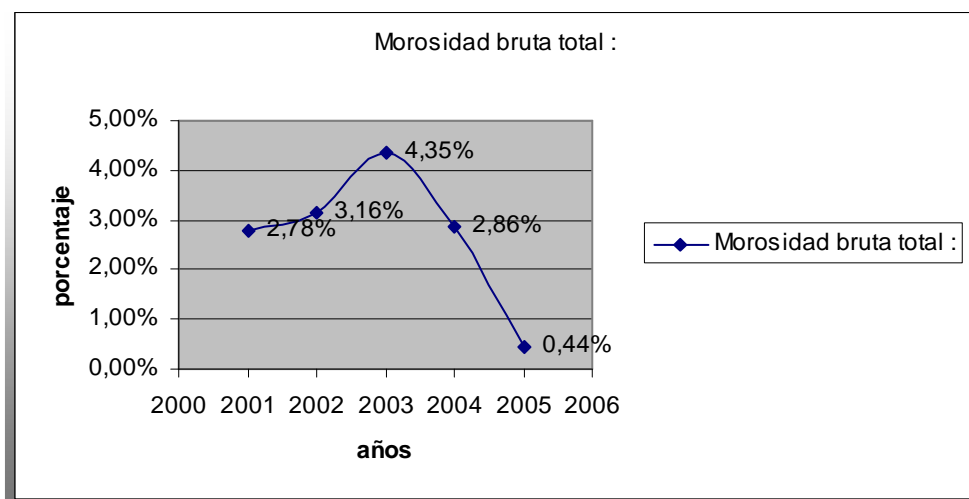


Figura 2.15: Morosidad CACET

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

Provisiones / cartera de Crédito Improductiva

Este índice indica la provisión que tiene la entidad con relación a su cartera morosa o vencida, mientras mayor es el índice menor es el riesgo de la entidad por concepto de perdidas generales en créditos malos, en este caso el

⁴⁵ Fuente: Información remitida por las instituciones del Sistema Financiero
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

porcentaje es menor al del sector cooperativo, a pesar que en el último años 2005 este índice a evolucionado notablemente acercándose al nivel del sector cooperativista.

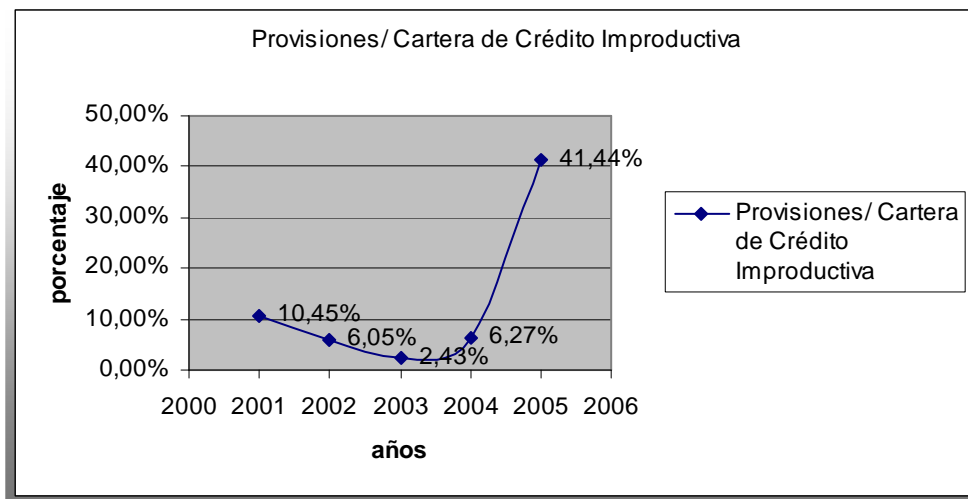


Figura 2.16: Provienes CACET

CONCLUSIÓN: Debilidad: la CACET posee una baja provisión con respecto a la cartera morosa.

ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros básicos son:

- El balance general
- El estado de resultados

BALANCE GENERAL.-

“Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados”⁴⁶

ESTADO DE RESULTADOS.-

Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

⁴⁶ www.monografias.com

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo

El resumen del análisis de los estados financieros se presenta a continuación luego de los análisis Horizontal y vertical (ver Anexo No 4):

En el *Balance General*, se puede apreciar que, la mayoría de los activos de la Cooperativa de Ahorro Y crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., son corrientes entregados en un (84.58%) en Cartera de crédito en el último año 2005 y la inversión en activos fijos y otros activos es mínima (3.51%) y (0.08%) en el año 2005, esto es normal debido a que el giro del negocio en su mayoría corresponde a prestación de servicios financieros.

En lo referente al pasivo y patrimonio, la empresa está financiando sus activos con deuda en un 79,86% (pasivos) en el 2005, mientras que la inversión de los socios alcanza apenas el 20,14% (patrimonio) en lo que respecta al 2005.

El *Estado de Resultados* muestra que los ingresos dependen en la totalidad de las comisiones obtenidas por los créditos, y que éstos se gastan principalmente en comisiones a los vendedores, sueldos y otros gastos administrativos, que sumados a los demás gastos y pago de impuestos dejan una utilidad de apenas el 2,97% de los ingresos.

La institución, caso de estudio, ha recibido desde el año 2001 - 2005, las siguientes comisiones que se muestran en la Tabla 2.24:

Captaciones CACET:

año	2001	2002	2003	2004	2005
Depósitos a la vista	221.585,53	339.857,16	467.396,38	613.650,17	1.242.625,55
depósito a Plazo	106.814,77	660,00	660,00	-	901.130,69

Tabla 2.24: Captaciones CACET.⁴⁷

⁴⁷ Fuente: CACET.

En la Figura No 2.17 se muestra las captaciones para la cooperativa CACET Ltda., para los años 2001 – 2005:

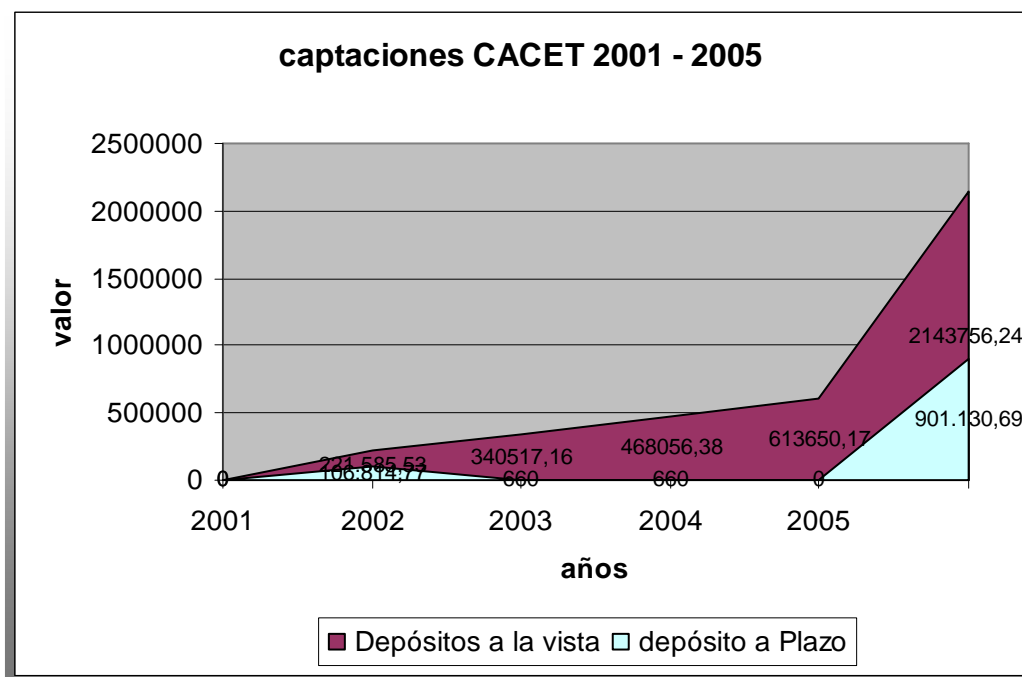


Figura 2.17 Captaciones CACET 2001 - 2005.⁴⁸

2.4.1.4 Componente personal.

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

- **Las relaciones laborales.-**

El talento humano de la CACET se compone de empleados, trabajadores y obreros contratados bajo la normativa jurídica dispuesta en el Código del Trabajo y en la Ley de Seguro Social y su respectivo reglamento, brindándoles una estabilidad laboral, lo que permite que las funciones que requiere la organización se las realice sin complicaciones.

⁴⁸ Ídem 31.

- **Procedimientos de Reclutamiento.-**

El procedimiento de reclutamiento en la cooperativa se lo realiza basándose en el reglamento interno de trabajo de la CACET. En le que se hace referencia al Capitulo II de la selección, Ingreso, y Promoción de cargos.

“CAPITULO II: DE LA SELECCIÓN, INGRESO Y PROMOCIÓN DE CARGOS”⁴⁹

Art. 3.- El Consejo de Administración determinará la creación o suspensión de los cargos.

Para llenar la vacante de un cargo se la hará previo llamado al concurso de merecimientos Por los respectivos medios de difusión por parte de Gerencia por espacio de 15 días calendario.

Art. 4.- Los aspirantes para ingresar a la prestación de sus servicios y previa la celebración del contrato de trabajo, deberán presentar en la oficina de Personal los siguientes documentos:

- a.- Solicitud de empleo, suscrito por el aspirante, especie que será proporcionada por dicha dependencia.
- b." Cédula de ciudadanía.
- c.- Libreta militar.
- d.- Carné de afiliación al IESS
- e.- Certificado de votación
- f.- Partida de nacimiento
- g.- Certificado de estudios realizados.
- h.- Certificado de desempeño en cargos anteriores con especificación del tiempo de permanencia en ellos y la causa de su salida.
- i.- Certificado de antecedentes personales.
- j.- Currículo vitae debidamente comprobado
- k.- Dos fotografías tamaño carné

1.- Sí tiene cargas familiares:

⁴⁹ Reglamento Interno de Trabajo Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

1.- Partida de matrimonio o certificado legal que acredite el estado de convivencia en unión libre y monogámica, de conformidad a lo preceptuado en la Constitución Política del Estado.

2.- Partida de nacimiento de sus hijos menores de edad.

Art. 6.- Luego los aspirantes se someterán al proceso de selección realizada por la Comisión Especial de acuerdo a lo que establezca el Consejo de Administración de la Cooperativa.

Art. 7.- En forma independiente de las condiciones establecidas en el Art. 3 del presente reglamento, únicamente para llenar la vacante de Gerente de la Institución, no podrá posesionarse del cargo si es que previamente no ha rendido la caución, la misma que será determinada por el Consejo de Administración al suscribir la póliza de fidelidad, cuyo valor será pagado por la Cooperativa.

Art. 8.- Las vacantes a los cargos creados se llenarán con sujeción estricta a la siguiente relación:

a.- En primer lugar se tomará en cuenta a los empleados de acuerdo a su capacidad, preparación y especialidad; pero sobre todo que estén prestando sus servicios a la Institución por lo menos un año.

b.- Se convocará a concurso de merecimientos cuando de entre el Personal existente en la Cooperativa no se encuentre el elemento adecuado para llenar dicha vacante.

Art. 9.- El empleado que ingrese a prestar sus servicios en la Cooperativa lo hará en forma obligatoria previa suscripción del respectivo contrato de prueba, el mismo que tendrá una duración de 90 días,

Vencido este plazo automáticamente se entenderá renovado por el tiempo que falte para completar el año de estabilidad previsto por la Ley para luego convertirse en un contrato a tiempo indefinido.

La terminación de los contratos de prueba se notificará dentro de los planes establecidos de acuerdo a ley previa una evaluación respectiva por parte del consejo de administración.

Se tiene por lo tanto que la CACET cuenta con procedimientos que permitan reclutar personal de una manera óptima que garantice las capacidades y actitudes que requiere y necesite la organización.

- **Programas de capacitación**

En la cooperativa si existen programas de capacitación como lo establecen de acuerdo al reglamento interno de trabajo de la CACET, el cual menciona lo siguiente:

“CAPITULO IV: DE LA CAPACITACIÓN”⁵⁰

Art. 12.- El presente reglamento consagra el derecho a la capacitación de los trabajadores de la Cooperativa, estableciendo en esta forma el mejoramiento y aplicación de los conocimientos de los trabajadores, especialmente en lo relacionado con sus funciones de trabajo.

Art. 13.- Los trabajadores de la Cooperativa quedan obligados asistir a los eventos de capacitación para los que hubieran sido seleccionados, salvo los casos de enfermedad y calamidad doméstica.

Art. 14.- En lo que respecta a las becas serán otorgadas por la Cooperativa y de conformidad con las disposiciones que la Institución disponga.

De acuerdo con las declaraciones de los directivos y funcionarios en la cooperativa se brinda las facilidades para que los empleados puedan acudir a

⁵⁰ Reglamento Interno de Trabajo Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán

seminarios de capacitación para así poder tener un buen desempeño en la institución y un engrandecimiento personal en cada empleado, pero la realidad es lo contrario ya que la entidad presenta anualmente posibilidades de capacitación pero los empleados no brindan ningún tipo de interés en asistir a estos eventos.

Lo cual se lo puede comprobar en la encuesta que se realizó a los empleados de la cooperativa. (Ver Anexo 2 Encuesta C.A.C.E.T.)

Pregunta 6.-

La cooperativa en su criterio cumple con programas de capacitación?

Si

No

6.1 ¿A cuantos programas de capacitación asistido usted?

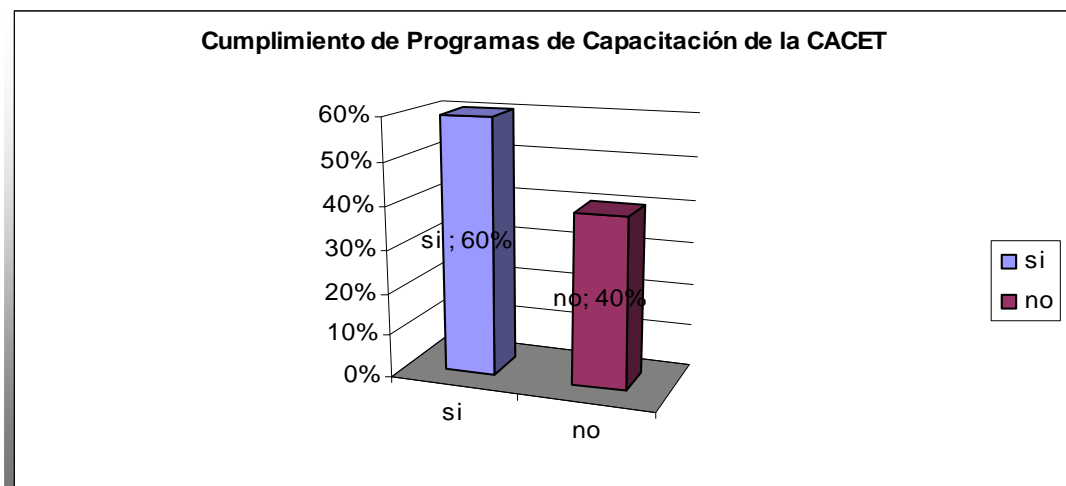


Figura 2.18: Cumplimiento de Programas de Capacitación

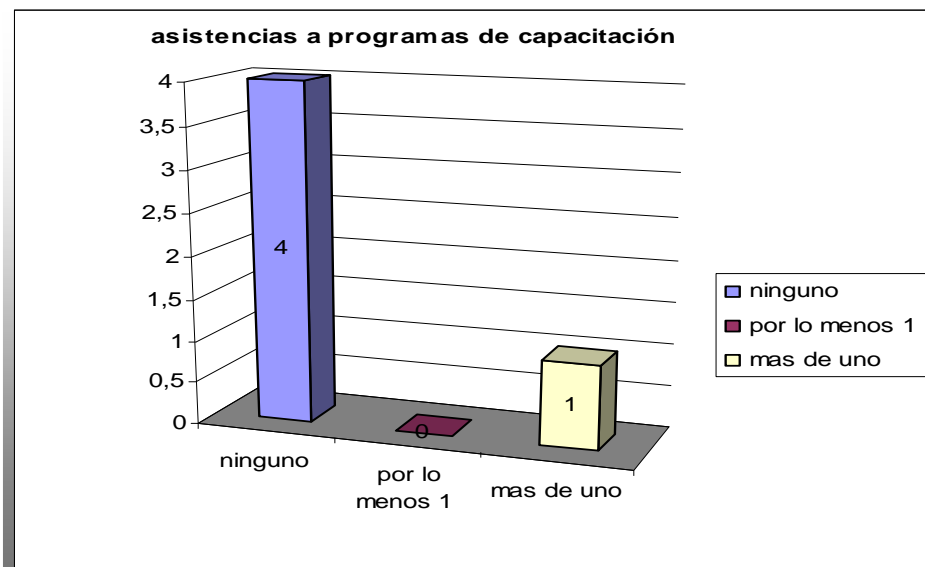


Figura 2.19: Asistencia a Programas de Capacitación

- **Sistema de Valoración del Rendimiento.-**

La Evaluación del Desempeño es la estimación cualitativa y cuantitativa de los resultados laborables alcanzados por los trabajadores, empleados y ejecutivos de la Cooperativa en función del logro de los objetivos organizacionales, en un periodo dado.

En la cooperativa no existe un sistema de valoración del rendimiento para sus empleados por lo que ésta se convierte en una debilidad para la organización, hasta la presente encuesta se consideró apropiado la realización y aprobación de un mecanismo con el cual se pueda determinar los rendimientos de cada funcionario. (Ver Anexo No 5: Propuesta sistema de valoración de rendimiento)

- **Sistema de Incentivos**

La falta de incentivos en la cooperativa es mencionada por parte de los empleados de acuerdo a la encuesta que se realizó a cada uno de ellos en la cual se manifiesta:

En la encuesta se pregunto:

Los incentivos por cumplimiento de objetivos y desafíos laborales son recompensados de manera:

Económica	<input type="checkbox"/>
Incentivo verbal	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>

En la misma se ve los siguientes resultados en la figura 2.20:

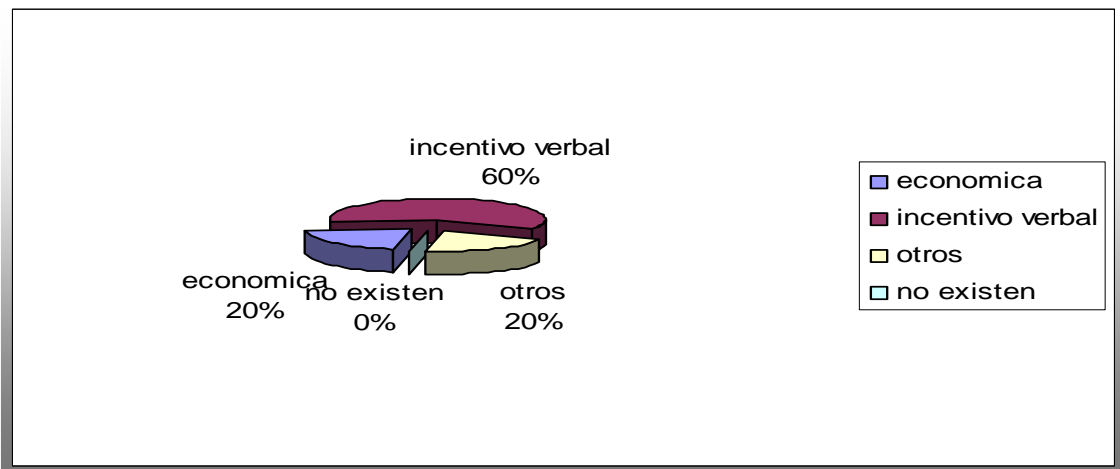


Figura 2.20: Incentivos de la CACET

Por consiguiente la manera de incentivar al personal es solo por medio del agradecimiento y reconocimiento verbal en un 60%, el 20% en una manera económica y otro 20% considera que se lo realiza de otra manera como por ejemplo reuniones sociales entre empleados y directivos.

Los incentivos de acuerdo a la percepción de los trabajadores no les entrega la satisfacción que ellos desearían o quisieran alcanzar, ya que preferirían de que existiera incentivos más bien económicos y no los que predominan que son los verbales.

- **Giro de Personal.-**

El personal realiza el giro de personal en casos especiales, cuando algún funcionario no se encuentra en la capacidad de asistir o tenga inconveniencias en su desempeño.

De acuerdo a la encuesta los empleados consideran que están en capacidades de relevar a sus compañeros de trabajo en un 80%, ya que consideran el respeto de rangos.

En la pregunta no 9 de la encuesta a los empleados de la Cooperativa se les dijo:

9.- Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de remplazarla?

Si

No

Los resultados son los siguientes figura 2.21:

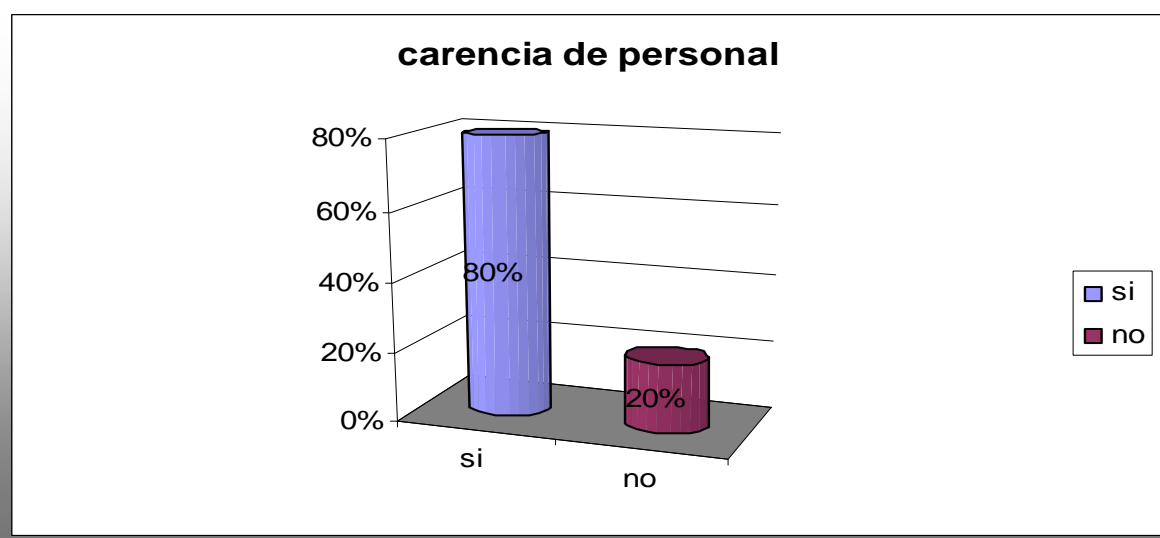


Figura 2.21: Carencia Personal

El 80% se siente en capacidad de asumir otros cargos

El 20% no se considera en capacidad de asumir otra responsabilidad aparte de la que tiene como su puesto de trabajo.

CONCLUSIÓN: De este componente se tiene que como *fortaleza* la cooperativa tiene un procedimiento definido para reclutar al personal en las áreas que esta lo necesite. Otra *fortaleza* es la voluntad de hacer bien las actividades en caso de relevar a algún empleado que faltare a sus funciones. Además que la cooperativa si brinda los programas de capacitación.

Las *debilidades* de la CACET son la falta de interés en los programas de capacitación y la falta de un sistema de valoración e incentivos para la mayoría de la organización.

2.4.1.5 Componente de Producción.

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

- **Instalaciones de la planta**

La cooperativa cuenta con instalaciones propias dentro de las cuales existe una oportuna infraestructura que da a sus funcionarios y socios una comodidad para realizar sus actividades.

Con lo cual para la cooperativa estas instalaciones modernas se le presentan como una de sus fortalezas importantes.

En este punto los funcionarios tienen una preocupación que es la falta de seguridad privada a las instalaciones que les brinde una protección tanto a sus socios como a sus trabajadores.

- **Uso de la tecnología**

La tecnología que la institución maneja se basa en sistemas de informáticos eficientes acordes a los servicios financieros que brinda a sus socios, dicho programa se llama SIDIF sistema informático de información financiera que es con el cual realizan todas sus actividades financieras de la cooperativa de ahorro y crédito de educadores Tulcán CACET Ltda., con mayor agilidad.

Este sistema informático se lo opera a través de Módulos que se han establecido los mismos que son:

- Modulo de Cartera y Préstamos.- con el cual la institución puede realizar las verificaciones de saldos, y de transacciones. Este modulo u opción les permite además realizar las tablas de amortización.
- Modulo de Ahorros.- con este asistente se logra determinar la morosidad, y los montos que cada uno de los socios destinan a sus cuentas (depósitos).
- Modulo de Clientes.- este es la base de datos de los socios que posee la institución permite determinar cuantos socios se encuentran afiliados, datos personales como: nombre, dirección, cantón donde reside etc. Institución educativa a la cual pertenece, si es profesor de Primaria o Secundaria o es Jubilado.
- Modulo de Caja.- se lo utiliza para registrar las transacciones que el socio realiza al acercarse a ventanilla, aquí se ingresa los ahorros, los pagos de créditos, y los retiros solicitados.
- Modulo de Rol de Pagos.- asistente que se lo realiza para hacer los pagos puntuales a los maestros afiliados a la institución.
- Modulo de Contabilidad.- éste se nutre de la información que recibe de los anteriores módulos y es de vital importancia ya que al final de la jornada laboral se realiza el cierre o cuadro de las operaciones del día.
- Modulo de Procesos.- en donde se determina los valores de los intereses Pagados y los intereses que se tiene por pagar.
- **Control de Existencias.-**

Para la adquisición de insumos de papelería, equipos y materiales de oficina se cuenta con un número determinado de proveedores que satisfacen los requerimientos de la empresa.

En la cooperativa se tiene un archivo que garantice el control sobre el manejo de los documentos con lo cual se tiene un respaldo de todas las operaciones realizadas en la entidad.

CONCLUSION: En este componente las *fortalezas* son las instalaciones propias y modernas de la CACET, el desarrollo e investigación de productos financieros, el contar con un sistema informático eficiente. Correcto manejo de archivo de la cooperativa.

2.5 LISTA DE FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO

	Factor	Fortaleza	Debilidad
1	El pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	x	
2	alta confiabilidad de los socios	x	
3	las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T	x	
4	la falta de atención profesional y de calidad al socio		x
5	Débil cultura organizacional de la CACET		x
6	3.- No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos)		x
7	Prioridad de objetivos Sociales	x	
8	Oferta Servicios financieros y no financieros	x	
9	Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.		x
10	Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET		x
11	La CACET posee un bajo monto Patrimonial		x
12	Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo	x	
13	La rentabilidad de la Cooperativa es baja y no permite crear argumento que respalden las operaciones en forma adecuada		x
14	La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.	x	
15	La CACET posee una baja provisión con respecto a la cartera morosa.		x
16	Procedimiento definido para reclutar al personal en las áreas que esta lo necesite	x	
17	Giro de personal de manera sobresaliente	x	
18	Facilidad de capacitación por parte de la CACET	x	
19	Falta de interés en los programas de capacitación		x
20	Falta de un sistema de valoración e incentivos para la mayoría de la organización.		x
21	Instalaciones propias y modernas de la CACET	x	
22	El desarrollo e investigación de productos financieros	x	
23	Correcto manejo de archivo de la cooperativa	x	
24	Contar con un sistema informático eficiente	x	
25	Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos)		x
26	Lenta recuperación de Créditos		x
27	La CACET tiene excesivos gastos y costos.		x
28	Estabilidad laboral para sus empleados	x	
	TOTAL	15	13

Tabla 2.25: Factores Ambiente Interno

Elabor por: Andrés Cárdenas

2.5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

La sistematización de las informaciones y conocimiento que se tenga sobre el desempeño de las áreas funcionales de la Cooperativa y sus interrelaciones se logar 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
 - 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.
- 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 la Cooperativa 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 de la Cooperativa y eventualmente podría servir también como elemento de comparación con otras cooperativas sometidas al mismo análisis.

La Matriz de Evaluación de los Factores internos se la presenta en la Tabla No 2.26:

COD. FACT	FACTORES			
	FORTALEZAS	Calificación	Ponderación	Valor
1	El pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	4	0,050	0,200
2	Alta confiabilidad de los socios	4	0,050	0,200
3	Las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T	3	0,038	0,113
4	Estabilidad laboral para sus empleados	2	0,025	0,050
5	Prioridad de objetivos Sociales	3	0,038	0,113
6	Oferta Servicios financieros y no financieros	3	0,038	0,113
7	Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo	3	0,038	0,113
8	La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.	3	0,038	0,113
9	Procedimiento definido para reclutar al personal en las áreas que esta lo necesite	1	0,013	0,013
10	Giro de personal de manera sobresaliente	2	0,025	0,050
11	Facilidad de capacitación por parte de la CACET	2	0,025	0,050
12	Instalaciones propias y modernas de la CACET	3	0,038	0,113
13	El desarrollo e investigación de productos financieros	2	0,025	0,050
14	Contar con un sistema informático eficiente	3	0,038	0,113
15	Correcto manejo de archivo de la cooperativa	1	0,013	0,013
	DEBILIDADES	Calificación	Ponderación	Valor
16	Falta de atención profesional y de calidad al socio	3	0,038	0,113
17	Débil cultura organizacional de la CACET	4	0,050	0,200
18	No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos)	3	0,038	0,113
19	Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.	3	0,038	0,113
20	Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	4	0,050	0,200
21	La CACET posee un bajo monto Patrimonial	3	0,038	0,113
22	La rentabilidad de la Cooperativa es baja y no permite crear argumento que respalden las operaciones en forma adecuada.	3	0,038	0,113
23	La CACET tiene excesivos gastos y costos.	3	0,038	0,113
24	La CACET posee una baja provisión con respecto a la cartera morosa.	3	0,038	0,113
25	Lenta recuperación de Créditos.	3	0,038	0,113
26	Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos).	3	0,038	0,113
27	Falta de interés en los programas de capacitación	3	0,038	0,113
28	Falta de un sistema de valoración e incentivos para la mayoría de la organización.	3	0,038	0,113
TOTAL		80	1	3,05

Tabla 2.26: Matriz de Evaluación de los Factores internos de la CACET

Elabor: Andrés Cárdenas

La matriz de evaluación de los Factores Internos arrojó como resultado un total de 3.05 con lo cual podemos comentar que la Cooperativa tiene una sólida estructura interna, pues posee fortalezas importantes que le permitirán desenvolverse con tranquilidad. Por otro lado sus debilidades no son determinantes, pero es importante que poco a poco se trate de erradicar las debilidades que estancan algunos proyectos que la Cooperativa CACET tiene.

2.6 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 (ver Anexo No1 Matriz de Priorización).

Una vez priorizado los factores Externos los resultados se los presenta en las tablas 2.27 y 2.28:

2.6.1 Fortalezas priorizadas

1	El pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET
2	Alta confiabilidad de los socios
3	La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.
4	Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo
5	Las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T
6	Oferta Servicios financieros y no financieros
7	Prioridad de objetivos Sociales
8	Contar con un sistema informático eficiente
9	Facilidad de capacitación por parte de la CACET

Tabla 2.27: Fortalezas Priorizadas

2.6.2 Debilidades priorizadas

1	Débil cultura organizacional de la CACET
2	Falta de atención profesional y de calidad al socio
3	Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET
4	Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.
5	No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos)
6	Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos).
7	Lenta recuperación de Créditos.
8	La CACET tiene excesivos gastos y costos.

Tabla 2.28: Debilidades Priorizadas

2.7 MATRIZ FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES TULCAN CACET

2.7.1 Matriz Foda

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 desempeña la organización.

“El acrónimo FODA son las siglas Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.”⁵¹

2.7.1.1 Fortalezas

“Aspectos internos que facilitan la consecución de los objetivos, constituyen los logros, aciertos, y aspectos relevantes de la organización.”⁵²

2.7.1.2 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.”⁵³

2.7.1.3 Debilidades

“Aspectos o situaciones internas que frenan la consecución de los objetivos, esto es los errores, experiencias fallidas, carencias materiales, etc.”⁵⁴

⁵¹ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.

⁵² VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

⁵³ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

⁵⁴ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

2.7.1.4 Amenazas

“Son variables o situaciones provenientes del medio externo en el sentido de oponerse a las fortalezas.

Hechos o situaciones externas que inhiben la consecución de los objetivos.”⁵⁵

En la Tabla 2.27 se muestran en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas:

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET • Alta confiabilidad de los socios • La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad. • Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo • Las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T • Oferta Servicios financieros y no financieros • Prioridad de objetivos Sociales • Contar con un sistema informático eficiente • Facilidad de capacitación por parte de la CACET 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil cultura organizacional de la CACET • Falta de atención profesional y de calidad al socio • Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET • Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad. • No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos) • Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos). • Lenta recuperación de Créditos. • La CACET tiene excesivos gastos y costos.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana) • Nicho de mercado no cubierto en su totalidad • Alianzas estratégicas con otras entidades. • la Libre Competencia • Desconfianza en los Bancos 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador. • Inestabilidad Política del País • Limitado acceso a los Buró de Crédito • Cooperativa es de Carácter Gremial. • La Libre Competencia.

TABLA 2.29: FODA PRIORIZADO

Elaborado por: Cárdenas Andrés

⁵⁵ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

Conclusión: Con base a la información que podemos encontrar a través del FODA priorizado podemos concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., posee una credibilidad ante sus socios, aspecto debería seguir manteniéndose en servicio de los mismos, para esto la institución debe hacer frente a sus defectos en pro de mejorar la atención al cliente y su cultura organizacional por lo que las oportunidades que en la actualidad se presentan auspician un crecimiento satisfactorio para la CACET.

CAPITULO TRES

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“Los pasos fundamentales para establecer y mantener la dirección de una organización son”⁵⁶:

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

3.1 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.

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.”⁵⁷

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:

⁵⁶ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

⁵⁷ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

“¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser? ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance?”⁵⁸

La visión debe ser corta de máximo una frase que sintetice el sueño de la empresa a largo plazo.

3.1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA VISION:

- Formulada por actores representativos
- Tener dimensión de tiempo
- Ser integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Lograr una sinergia
- Ser difundida interna y externamente

3.1.1.1 Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán C.A.C.E.T Ltda.

La elaboración de la Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán CACET LTDA, se la realizó en dinámicas de grupo entre los directivos y representantes de los socios, los mismos que emitieron algunos criterios para en primera instancia elaborar un borrador y luego redactar de manera apropiada dicha visión, la misma que fue aprobada como:

⁵⁸ VILLACIS Villacís. Juan. Soluciones Prácticas. Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Reingeniería. Quito – Ecuador. 1999

“CACET, SU COOPERATIVA AL 2011 SERÁ UNA INSTITUCIÓN LÍDER EN EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR EDUCATIVO DEL NORTE DEL PAIS MEDIANTE LA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE CALIDAD. CON TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DE RECURSOS Y LA PRESTACION SOLIDARIA DE SEVICIOS SOCIALES, QUE BENEFICIEN A LOS AFILIADOS”

3.2 LA MISION ORGANIZATIVA.-

“La misión es la razón de ser de la entidad es la pregunta y solución de una organización 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).”⁵⁹

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 que y porque existimos como organismo? ¿Qué quieren los clientes de la Organización?, ¿Qué leyes debe Cumplir?.

Evidenciar y reflejar los intereses y expectativas de la gente de la organización.

3.2.1 CUESTIONARIO PARA DEFINIR Y REDACTAR LA MISION

- ¿Qué va a hacer la empresa o a que se va a dedicar?

⁵⁹ ALVAREZ, Elias, Administración por Calidad Total, Editorial Litados, Medellín 1991.

- ¿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)?
- ¿Qué le ofrece ...
- ¿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? ⁶⁰

3.2.1.1 Contenido de las declaraciones de Misión

La declaración de 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 lo que los clientes desean de la organización.

- Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Es la de Prestar servicios financieros y no financieros a sus socios

Mercado:

En este punto describe el mercado y los clientes que la organización desea servir. En este punto se establece donde están localizados los clientes.

⁶⁰ VILLACIS, Villacís Juan , Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas,1999

- El mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda., son los maestros y maestras de la provincia del Carchi, así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi.

Principios organizacionales:

Se determina la filosofía que la organización es decir se establece las creencias con los que la compañía se guía.

- Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Se guían por el Respeto al cliente, la atención personalizada, la eficacia, y el trabajo en equipo.

Valores:

Este punto es para determinar la manera como deben de realizar su trabajo todos los miembros de la organización.

- En la cooperativa predomina en cada uno de sus trabajadores la **Honestidad:**
- **responsabilidad, y la ética.**

Productos y servicios:

- Ofrece a sus socios y afiliados servicios tales como prestamos, ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo

Ventaja competitiva:

- Atención ágil y personalizada.

Razón de ser (¿PORQUE?):

- Generación servicios financieros.

Ámbito de acción:

- Provincial

3.2.1.2 Misión para la Cooperativa de ahorro y Crédito de educadores Tulcán C.A.C.E.T ltda.

“CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS AFILIADOS ENTREGANDO SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE CALIDAD CON RECURSOS HUMANOS Y TECNICOS EFICIENTES, QUE NOS PERMITA ALCANZAR UNA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ QUE GARANTICE UN DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE CONFIANZA”

3.3 VALORES CORPORATIVOS

Las actitudes y valores difieren entre cada individuo por lo que a un administrador complica en el diseño de un ambiente propicio para el desempeño de sus actividades en la organización.

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.

En toda organización deberán existir valores corporativos como son la ética, el compromiso con el cliente, la calidad, desarrollo del talento humano, competitividad, rentabilidad, productividad. Las mismas que deben estar ligadas con la misión y visión que la empresa ha planteado.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Se establecen los siguientes *valores corporativos* para su desempeño laboral:

- Todas las acciones de sus funcionarios deben estar regidas por la ética profesional.
- Pensamiento sano y positivo.
- Energía y optimismo en cada circunstancia.
- Cordialidad al socio cooperado
- Total compromiso con el socio demostrado con la satisfacción del mismo
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Cree que su principal motor es el talento humano
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Invita a un ambiente participativo a todo nivel
- El trabajo en equipo constituye el pilar de cada actividad que se realiza en la cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito De Educadores Tulcán CACET Ltda. Da la oportunidad a la innovación en aspectos financieros que beneficien a la institución.

3.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

3.4.1 ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

“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.”⁶¹

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

⁶¹ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996

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.

Pautas para Ayudar a los gerentes a ayudar a fijar sus objetivos:

- ¿Cubren los objetivos las principales características de mi trabajo?
- ¿Es demasiada larga la lista de objetivos?
- ¿Son verificables los objetivos; es decir; se sabrá al final del periodo si se han alcanzado o no?
- ¿Representan un reto razonable?

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 existe 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.
- **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.

3.4.1.1 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.
- **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 para las personas o 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.

3.4.1.2 Áreas en las cuales se deben centrar los objetivos para la CACET

Innovación. Innovaciones que pretende la cooperativa llevar a cabo en el futuro.

Niveles de recursos. Establecer objetivos que indiquen desempeño de los recursos humano, tecnológico, material etc.

Rentabilidad. Los niveles de rentabilidad que la CACET pretende alcanzar.

Rendimiento y desarrollo de los administradores. Objetivos en donde se marque los esfuerzos para llegar al éxito.

Responsabilidad social. Objetivo primordial de la cooperativa debido a que pretende mejorar la situación de los afiliados.

3.4.1.2.1 Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores C.A.C.E.T Itda.

Para determinar los objetivos de la cooperativa se realizó una sesión de trabajo con los directivos y un grupo de socios en representación de los mismos a los cuales mediante la metodología de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que son: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento se estableció los objetivos para cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

- Incrementar la utilidad de la cooperativa en un 15% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los

costos. Objetivo planteado debido al crecimiento en captaciones de aportaciones.

Perspectiva del Cliente

- Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual. Objetivo que se lo planteo debido a que el nicho de mercado dentro de la provincia del Carchi no esta cubierto en su totalidad. La cooperativa cubre en la actualidad el 38.8% del total por lo que se hace necesario captar más socios a la institución.
- 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.
- Incrementar la calidad del servicio en un 25% al socio. Objetivo que es de verdadera utilidad debido a que con este 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. **Este objetivo se lo puede lograr dando prioridad a que los funcionarios de la institución asistieran a cursos de capacitación.**

Perspectiva Proceso Interno

- Crear nuevos productos financieros mediante los requerimientos del mercado. Los productos que se estiman son: Cajeros Automáticos, Pago de Matriculación y transferencia de dominio vehicular, Transferencia de dinero del exterior, Pago de Bono de Desarrollo Humano, Pago de Remuneraciones sector público, Ventanillas automáticas compartidas (Megared).
- Mejorar sus servicios no financieros como biblioteca y salón de actos y establecer alianzas con entidades comerciales para satisfacción de los socios.

- Cumplir con las políticas y valores Corporativos en función de los servicios requeridos.
- Ser reactivos ante los entes de control para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones.
- Gestionar adecuadamente el marketing de la cooperativa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa. Alcanzar este objetivo es de vital importancia para la institución debido a que en la actualidad los empleados no tienen un nivel profesional de tercer nivel.
- Tener un nivel de capacitación constante a sus trabajadores, directivos, y socios para de esta manera alcanzar un rendimiento del 30% más en el desempeño laboral de la cooperativa. Es necesario detallar algunos de los cursos de capacitación que se desarrollaría para cada área de la institución:
 - Seminarios de riesgos Financieros
 - Seminario de Tributación
 - Seminario de Manipulación de Archivo
 - Seminario de Servicio al Cliente
 - Seminario de Manejo de Dinero
 - Seminario de Control de Morosidad
 - Seminarios de Flujos de Caja
 - Seminario del Ciclo del Crédito
- Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas corporativas impuestas por la organización.

3.5 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 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.

3.5.1 MAPA ESTRATÉGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.

Siguiendo la base teórica del mapa estratégico presentado por los autores del cuadro de mando integral en la cooperativa se tiene los siguientes objetivos estratégicos ajustados en las cuatro perspectivas.

“CACET, SU COOPERATIVA AL 2011 SERÁ UNA INSTITUCIÓN LÍDER EN EL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR EDUCATIVO DEL NORTE DEL PAIS MEDIANTE LA OFERTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE CALIDAD. CON TRANSPARENCIA EN EL MANEJO DE RECURSOS Y LA PRESTACION SOLIDARIA DE SEVICIOS SOCIALES, QUE BENEFICIEN A LOS AFILIADOS”

Visión 2004

MISION

“CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS AFILIADOS ENTREGANDO SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE CALIDAD CON RECURSOS HUMANOS Y TECNICOS EFICIENTES, QUE NOS PERMITA ALCANZAR UNA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ QUE GARANTICE UN DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE CONFIANZA”

OBJETIVO CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

- Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa
- Tener un nivel de capacitación constante a sus trabajadores, directivos, y socios para de esta manera
- alcanzar un rendimiento del 30% más en el desempeño laboral de la cooperativa.
 - Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas

OBJETIVO INTERNO

- Crear nuevos productos financieros mediante los requerimientos del mercado.
- Mejorar sus servicios no financieros como biblioteca y salón de actos y establecer alianzas con entidades comerciales para satisfacción de los socios.
- Cumplir con las políticas en función de los servicios requeridos.
- Ser reactivos ante los entes de control para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones.
- Estructurar adecuadamente la promoción y el marketing de la cooperativa.

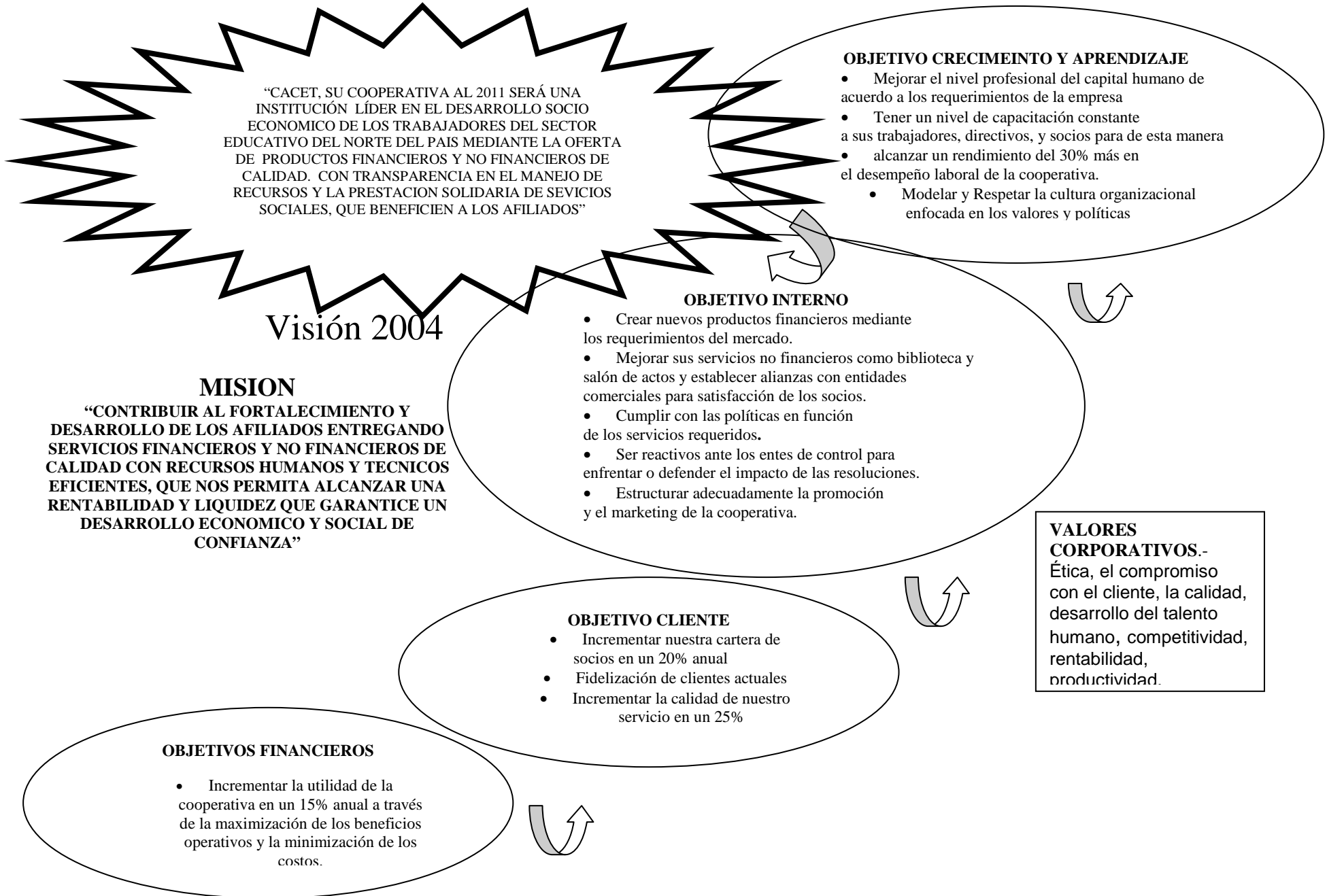
OBJETIVO CLIENTE

- Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual
- Fidelización de clientes actuales
- Incrementar la calidad de nuestro servicio en un 25%

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Incrementar la utilidad de la cooperativa en un 15% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costos.

VALORES CORPORATIVOS.-
Ética, el compromiso con el cliente, la calidad, desarrollo del talento humano, competitividad, rentabilidad, productividad.



3.6 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”⁶².

“Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva.”⁶³

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

Las estrategias en si son el como hacer realidad sus objetivos.

3.6.1 TIPO DE ESTRATEGIAS.

3.6.1.1.- 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.

3.6.1.1.1 INTEGRACION HACIA DELANTE. Este tipo de estrategia permite aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz

⁶² BATEMAN, Thomas, Administración una ventaja competitiva, Mcgraw- Hill, 1999

⁶³ HITT, Michael, IRELAND, Duane, Administración Estrategica, tercera edición

consiste en entregar franquicias. Los negocios se puede expandir velozmente mediante franquicias porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

3.6.1.1.2 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.

3.6.1.1.3 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.”⁶⁴

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

3.6.1.2.1 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.

⁶⁴ PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

3.6.1.2.2 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.

3.6.1.2.3 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.

3.6.1.3.- 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.

3.6.1.3.1 DIVERSIFICACION CONCENTRICA. Consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

3.6.1.3.2 DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL. Consiste en la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados.

3.6.1.3.3 DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADOS. Consiste en la adición de productos o servicios no 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.

3.6.1.4.- Estrategias Defensivas.

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

3.6.1.4.1 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.

3.6.2 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.

3.6.2.1 Las Acciones estrategias para la cooperativa C.A.C.E.T Ltda.

Luego del análisis de las acciones estratégicas (Anexo No 6: acciones estratégicas) se obtuvo que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda. Las estrategias son las siguientes:

AE1.- Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa.

AE2.- Apertura de una sucursal en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.

AE3.- Incrementar la promoción de la CACET mediante medios publicitarios.

AE4.- Capacitación permanente al personal de la Cooperativa.

AE5.- Formular, ejecutar y mantener un plan de entrega de salarios para los socios con base a acuerdos con los fondos de la cooperativa que fortalezca y aumente la fidelización los socios.

AE6.- Establecer los descuentos vía rol de pagos para Mejorar el retorno sobre la inversión para poder mantenerse en el mercado.

AE7.- Reducción costos y gastos de la Cooperativa.

AE8.- Reducción del tiempo de cobro a los socios de la CACET.

AE 9.- Adecuar los servicios no financieros para beneficio del cliente interno y externo de la cooperativa

AE10.- Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET

3.7 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido las estrategias para la cooperativa CACET Ltda., se procede a priorizar las mismas con la finalidad de escoger las principales para realizar proyectos para la institución. (Ver anexo 7: Matriz de priorización de las estrategias)

Los resultados de la priorización se la presenta en la tabla 3.1 a continuación:

No	Estrategias Priorizadas
1	Capacitación permanente al personal de la Cooperativa.
2	Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET
3	Apertura de una sucursal en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.
4	Incrementar la promoción de la CACET mediante medios publicitarios.
5	Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa
6	Reducción costos y gastos de la Cooperativa para mantenerla liquida

Tabla 3.1: Matriz de priorización de Estrategias CACET Ltda.

3.7.1 Implementación de Proyectos Estratégicos

Luego de haber determinado las estrategias priorizadas, es necesario en beneficio de la entidad establecer proyectos con las mismas, de tal manera que presente de una manera detallada las actividades que se van a realizar para la consecución de los objetivos.

Estas estrategias presentadas como proyectos serán implementadas a partir de enero del año 2007, para la realización de estos proyectos es necesario establecer las actividades a realizarse, la estimación de costos, la misma que se la realizara con la ayuda de las 5W +1H.

PROYECTO No 1

“La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa de acuerdo a las áreas y sus necesidades”.

ÁREA	CAPACITACIÓN	COSTO
CRÉDITO	Seminarios/taller de riesgo y análisis financiero, curso de trabajo en equipo.	500.00
		300.00
COBRANZAS	Seminario/ taller de Recuperación de Cartera, curso de trabajo en equipo.	400.00
		300.00
CAJA	Curso de manejo de Dinero, curso de trabajo en equipo.	150.00
		300.00
SECRETARÍA	Curso de atención al cliente, curso de trabajo en equipo.	300.00
		300.00
GERENCIA GENERAL	Curso de trabajo en equipo.	300.00
TOTAL		2850.00

Tabla 3.2: Cursos de Capacitación en as Áreas de la CACET

Objetivo:

Capacitar a los empleados de la CACET Ltda.

Actividades:

- investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos.
- seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.
- establecer lugar y cronograma de actividades
- control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida.

En las tablas 3.3 y 3.4 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No 1

Proyecto No 1:La Capacitación permanente al personal de la Cooperativa						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos	7 días	Humano, tecnológico y de comunicación	1	20.00	20.00
2	Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.	2 días	Humano, tecnológico	1	10.00	10.00
3	establecer lugar y cronograma de actividades	1 día	Humano, tecnológico	1	5.00	5.00
4	Cancelación parcial del seminario	1 día	Humano, tecnológico	3	1425.00	1425.00
5	Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida.	1 mes	Humano, tecnológico	9	0	0
6	Cancelación total del seminario	1 día	Humano, tecnológico	3	1425.00	1425.00
	total					2885.00

Tabla 3.3: Estimación de Costos Proyecto No1

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

	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	investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos	secretarias	secretaria	Humano tecnológico y comunicación	02/01/07	09/01/07	Llamadas telefónicas, consultas, Internet, periódicos	Conocimiento de centros de capacitación
	Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología	Gerente general	Gerencia	Humano tecnológico	10/01/07	12/01/07	Análisis de Programas de Capacitación	Propuesta de Capacitación
	establecer lugar y cronograma de actividades	Gerente general	Gerencia	Humano tecnológico	13/01/07	13/01/07	Coordinar fechas disponibles entre proveedor y los capacitados	Lugar y fecha
	Cancelación parcial del seminario	Gerente general, contadora, presidente	Gerencia, contabilidad, presidencia	Humano tecnológico	14/01/07	14/01/07	Emisión de pago	Cancelación parcial
	Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida	Capacitador	capacitación	Humano tecnológico	15/01/07	15/01/07	Control de asistencia	Determinación de asistencia.
	Cancelación total del seminario	Gerente general, contadora, presidente	Gerencia, contabilidad, presidencia	Humano tecnológico	16/01/07	16/01/07	Emisión de pago	Cancelación total

Tabla 3.4: Cronograma General Proyecto No 1

PROYECTO No 2

Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET

Objetivo:

Concienciar la Cultura del Mejoramiento Continuo en cada uno de los Funcionarios de la Cooperativa.

ÁREA	CAPACITACIÓN	COSTO
CRÉDITO	Mejoramiento continuo	300.00
COBRANZAS	Mejoramiento continuo	300.00
CAJA	Mejoramiento continuo	300.00
SECRETARÍA	Mejoramiento continuo	300.00
GERENCIA GENERAL	Mejoramiento continuo	300.00
TOTAL		1500.00

Tabla 3.5: Capacitación en as Áreas de la CACET

Elabor por: Andrés Cárdenas

Actividades:

- Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos.
- Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.
- Establecer lugar y cronograma de actividades
- Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida

En las tablas 3.6 y 3.7 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No 2

Proyecto No 2: Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos	1 semana	Humano, tecnológico y de comunicación	1	20.00	20.00
2	Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología.	2 días	Humano, tecnológico	1	10.00	10.00
3	Establecer lugar y cronograma de actividades	1 día	Humano, tecnológico	1	5.00	5.00
4	Cancelación parcial del seminario	1 día	Humano, tecnológico	3	750.00	750.00
5	Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida.	30 días	Humano, tecnológico	9	0	0
6	Cancelación total del seminario	1 día	Humano, tecnológico	3	750.00	750.00
	total					1535.00

Tabla 3.6: Estimación de Costos Proyecto No 2

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET	investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos	secretarias	secretaria	Humano tecnológico y comunicación	18/01/07	25/01/07	Llamadas telefónicas, consultas, Internet, periódicos	Conocimiento de centros de capacitación
	Seleccionar la mejor propuesta de capacitación de acuerdo a prestigio, costos, tiempo y metodología	Gerente general	Gerencia	Humano tecnológico	26/01/07	28/01/07	Análisis de Programas de Capacitación	Propuesta de Capacitación
	establecer lugar y cronograma de actividades	Gerente general	Gerencia	Humano tecnológico	29/01/07	29/01/07	Coordinar fechas disponibles entre proveedor y los capacitados	Lugar y fecha
	Cancelación parcial del seminario	Gerente general, contadora, presidente	Gerencia, contabilidad, presidencia	Humano tecnológico	29/01/07	29/01/07	Emisión de pago	Cancelación parcial
	Control de asistencia a través de firmas de responsabilidad a final de cada clase recibida	Capacitador	capacitación	Humano tecnológico	30/01/07	28/02/07	Control de asistencia	Determinación de asistencia.
	Cancelación total del seminario	Gerente general, contadora, presidente	Gerencia, contabilidad, presidencia		28/02/07	28/02/07	Emisión de pago	Cancelación total

Tabla 3.7: Cronograma General Proyecto No 2

PROYECTO No 3

Apertura de una agencias en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.

Objetivo:

Brindar Satisfacción de los clientes y captar nuevos socios dando un mejor servicio a través de la apertura de la agencia en la ciudad de San Gabriel

Actividades:

- Buscar la mejor infraestructura que permita a La coopera cubrir las necesidades para sus socios
- Seleccionar la mejor infraestructura de acuerdo a la ubicación, costos, servicios básicos y espacio físico.
- Contrato de inmueble seleccionado.
- Asignación del recurso físico de la agencia (equipos, muebles de oficina)
- Asignación de recurso humano (un cajero, crédito y cobranzas y contabilidad)
- Asignar responsabilidades, actividades, horarios.
- Determinar inicio de actividades de la agencia.

En las tablas 3.8 y 3.9 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No3

Proyecto No 3: Apertura de una sucursal en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Buscar la mejor infraestructura que permita a La coopera cubrir las necesidades para sus socios	1 mes	Humano, tecnológico y de comunicación	1	80.00	80.00
2	Seleccionar la mejor infraestructura de acuerdo a la ubicación, costos, servicios básicos y espacio físico	2 días	Humano, tecnológico	3	30.00	30.00
3	Contrato de inmueble seleccionado.	1 día	Humano, tecnológico	1	1500.00	1500.00
4	Asignación del recurso físico de la agencia (equipos, muebles de oficina)	1 semana	Humano, tecnológico	3computadoras 3escritorios 8 sillas Utilices de oficina Instalación Internet 4archivadores	3600 600 200 80 1000	5480.00
5	Asignación de recurso humano (un cajero, crédito y cobranzas y contabilidad)	1 mes	Humano, tecnológico	3	300 400 400	1100.00
6	asignar responsabilidades, actividades, horarios	1 semana	Humano, tecnológico	1	20.00	20.00
	Determinar inicio de actividades de la agencia.	2 días	Humano, tecnológico	5	50.00	20.00
	total					8230.00

Tabla 3.8: Estimación de Costos Proyecto No 3

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
estrategia priorizada	Buscar la mejor infraestructura que permita a La coopera cubrir las necesidades para sus socios	secretaria	secretaria	Humano tecnológico y comunicación	02/02/07	28/02/07	Llamadas telefónicas, consultas, Internet, periódicos	Conocimiento de centros de capacitación
	Seleccionar la mejor infraestructura de acuerdo a la ubicación, costos, servicios básicos y espacio físico	Gerente General, Presidente, Representante de comisión de Vigilancia	Gerencia, Presidencia, Vigilancia	Humano tecnológico y comunicación	01/03/07	03/03/07	reuniones	Selección del inmueble
	Contrato de inmueble seleccionado	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico	04/03/07	04/03/07	reunión	Arrendamiento del Inmueble
	Asignación del recurso físico de la agencia (equipos, muebles de oficina)	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico	07/03/07	14/03/07	Seleccionar os equipos necesarios y adecuados para su funcionamiento	Asignación del recurso físico
	Asignación de recurso humano (un cajero, crédito y cobranzas y contabilidad)	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico	04/03/07	04/04/07	Seleccionar recursos humano	Asignación de recurso humano
	Asignar responsabilidades, actividades, horarios	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico	05/04/07	12/04/07	Entregar funciones	Ambienta laboral
	Determinar inicio de actividades de la agencia.	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico	14/04/07	16/04/07	apertura	Apertura de Agencia

Tabla 3.9: Cronograma General Proyecto No 3

PROYECTO No 4

Incrementar la publicidad de la CACET mediante medios publicitarios

Objetivo:

Incrementar el conocimiento de las actividades que realiza la CACET mediante medios publicitarios.

Actividades:

- Contratación de medios de comunicación: radio, TV, prensa.

En las tablas 3.10 y 3.11 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No 4

Proyecto No 4: Incrementar la promoción de la CACET mediante medios publicitarios						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Contratación de medios de comunicación: radio	1 día	1	Una contratación mensual	600	600
2	Contratación de medios de comunicación: TV	1 día	1	Una contratación mensual	900	900
3	Contratación de medios de comunicación: prensa	1 día	1	Una contratación mensual	320	320
	total					1820

Tabla 3.10: Estimación de Costos Proyecto No 4

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
estrategia priorizada	Contratación de medios de comunicación: radio	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico y comunicación	10/01/07	10/01/07	Contratación	Promoción radial
	Contratación de medios de comunicación: TV	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico y comunicación	12/01/07	12/01/07	Contratación	Promoción de Televisión
	Contratación de medios de comunicación: prensa	Gerente General	Gerencia	Humano tecnológico y comunicación	12/01/07	12/01/07	Contratación	Promoción por prensa Escrita

Tabla 3.11: Cronograma General Proyecto No 4

Elabor por: Andrés Cárdenas

PROYECTO No 5

Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa

Objetivo:

Tener el respaldo de Entidades Financieras para cubrir las necesidades que tiene la Cooperativa en Beneficio de los socios.

Actividades:

- Recopilación de datos interno estados financieros
- Elaboración de razones financieras
- Recopilación de información externa índices del sector
- Anales razones financieras
- Elaboración del análisis vertical y horizontal
- Análisis vertical y horizontal
- Enviar informes financieros que garanticen la solidez de pago ante las entidades financieras relacionadas a la Cooperativa CACET de acuerdo a los análisis de las razones y el análisis vertical y horizontal.

En las tablas 3.12 y 3.13 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No5

Proyecto No 5: Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de aglizar los servicios que ofrece la cooperativa.						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Recopilación de datos interno estados financieros	7 días	Humano tecnológico comunicación	1	130.00	130.00
2	Elaboración de razones financieras	2 días	Humano tecnológico comunicación	1	20.00	20.00
3	Recopilación de información externa índices del sector	1 día	Humano tecnológico	1	10.00	10.00
4	Análisis razones financieras	1 día	Humano tecnológico	1	10.00	10.00
5	Elaboración del análisis vertical y horizontal	5 día	Humano tecnológico	1	10.00	10.00
6	Análisis vertical y horizontal	5 día	Humano tecnológico	1	10.00	10.00
7	Enviar informes financieros que garanticen la solidez de pago ante las entidades financieras relacionadas a la Cooperativa CACET de acuerdo a los análisis de las razones y el análisis vertical y horizontal	2 días	Humano tecnológico	1	15.00	15.00
	total					205.00

Tabla 3.12: Estimación de Costos Proyecto No 5

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

estrategia priorizada no 5	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
	Recopilación de datos interno estados financieros	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico comunicación	10/01/07	17/01/07	Recopilación de información	Datos de los Estados Financieros
	Elaboración de razones financieras	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico comunicación	18/01/07	20/01/07	Estudio y Análisis	Razones Financieras Internas
	Recopilación de información externa índices del sector	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico	21/01/07	21/01/07	Recopilación de información	Datos Externos del Sector
	Análisis razones financieras	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico	23/01/07	23/01/07	Estudio y Análisis	Análisis
	Elaboración del análisis vertical y horizontal	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico	24/01/07	30/01/07	Estudio y Análisis	Análisis
	Análisis vertical y horizontal	Contadora	Contabilidad	Humano tecnológico	31/01/07	04/02/07	Estudio y Análisis	Análisis
	Enviar informes financieros que garanticen la solidez de pago ante las entidades financieras relacionadas a la Cooperativa CACET de acuerdo a los análisis de las razones y el análisis vertical y horizontal	Contadora, Gerencia General	Contabilidad	Humano tecnológico comunicación	05/02/07	07/02/07	Establecer informes	Enviar informes

Tabla 3.13: Cronograma General Proyecto No 5

Elabor por: Andrés Cárdenas

PROYECTO No 6

Reducción costos y gastos de la Cooperativa para mantenerla liquida

Objetivo:

Establecer requerimientos básicos en torno a costos y gastos

Actividades:

- Realizar un análisis financiero en costos y gastos de la Cooperativa
- Determinar las cuentas contables de la Cooperativa que producen mayor derroche de dinero.
- Realizar una estructuración y adecuación de las cuentas que producen costos y gastos para el necesidades actuales de la Cooperativa

En las tablas 3.14 y 3.15 se muestran el resumen de los costos y el cronograma de actividades para este proyecto:

Estimación de Costos Proyecto No 6

Proyecto No 5: Reducción costos y gastos de la Cooperativa para mantenerla liquida						
No	Actividades	Duración	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Realizar un análisis financiero en costos y gastos de la Cooperativa	15 días	Humano, tecnológico	2	150.00	300.00
2	Determinar las cuentas contables de la Cooperativa que producen mayor derroche de dinero.	7 días	Humano, tecnológico	2	30.00	60.00
3	Realizar una estructuración y adecuación de las cuentas que producen costos y gastos para el necesidades actuales de la Cooperativa	15 días	Humano, tecnológico	2	120.00	240.00
	total					600.00

Tabla 3.14: Estimación de Costos Proyecto No 6

Elabor por: Andrés Cárdenas

Cronograma General de Actividades

	QUE	QUIEN	DONDE	CON QUE	CUANDO		COMO	PRODUCTO
	Actividad Secuencial	Responsable	Área o Unidad	Recursos	Inicio	Fin	Instrucciones de trabajo	Resultado final
estrategia priorizada	Realizar un análisis financiero en costos y gastos de la Cooperativa	Gerente General, Contador	Contabilidad	Humano, tecnológico	01/02/07	15/02/07	Diagnostico financiero	Análisis de los costos y gastos
	Determinar las cuentas contables de la Cooperativa que producen mayor derroche de dinero.	Gerente General, Contador	Contabilidad, Gerencia General	Humano, tecnológico	16/02/07	16/02/07	Análisis de cuentas	Lista de Cuentas que producen costos y gastos.
	Realizar una estructuración y adecuación de las cuentas que producen costos y gastos para el necesidades actuales de la Cooperativa	Gerente General, Contador	Contabilidad, Gerencia General	Humano, tecnológico	17/02/07	04/03/07	Reestructuración de Cuentas	Cuentas definidas acorde a la situación actual de la cooperativa

Tabla 3.15: Cronograma General Proyecto No 6

3.8 PLAN OPERATIVO DE LA CACET

El plan operativo es un resumen de los principales programas de acción a realizarse para cumplir las estrategias planteadas por la organización. Para cada uno de los diferentes programas deberá contener la siguiente información:

- La estrategia que se pretende aplicar.
- La táctica o la forma de cumplir la estrategia.
- El responsable de cumplir las actividades.
- Los recursos que se necesitan.
- El tiempo programado para cumplir el plan.
- El indicador que permita controlar el desempeño

<u>ESTRATEGIA</u>	<u>TÁCTICA</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>CÁLCULO</u>
AE1. Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa.	Negociación con entidades financieras que otorguen facilidades crediticias externas y asesoren la creación de productos financieros para los socios de la C.A.C.E.T. Ltda.	Gerente General	Humanos	1 año	Cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} = \% \text{ anual}$
AE2.- Apertura de una sucursal en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.	Estudio de mercado en la Provincia del Carchi, teniendo como base la localización de los socios afiliados a la cooperativa C.A.C.E.T. Ltda.	Gerente General Asamblea General.	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, movilización, efectivo.	1 Año	Cantidad de clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$

AE3.- Incrementar la promoción de la CACET mediante medios publicitarios.	Promoción mediante medios de comunicación como (radio, prensa, televisión local, hojas volantes, propios socios).	Gerente General	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, movilización.	1 año	Cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$ = % anual
AE4.- Capacitación permanente al personal de la Cooperativa.	Organización de cursos y seminarios para los empleados de la C.A.C.E.T. Ltda.	Gerente General	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, efectivo	1 año	Cantidad de cursos y seminarios organizados.	$\sum \text{Cursos y seminarios realizados anualmente}$
AE5.- Formular, ejecutar y mantener un plan de entrega de salarios para los socios en base a acuerdos con los fondos de la cooperativa que fortalezca y aumente la fidelización los	En base a los recursos financieros que receipta la Cooperativa ya sea en base a los créditos externos que recibe y de las ganancias que obtiene por los préstamos financieros entregar mensualmente los salarios a los afiliados	Gerente General	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador.	mensual	Cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$ = % anual

socios	de la Cooperativa.					
<p>AE6.- establecer los descuentos vía rol de pagos para Mejorar el retorno sobre la inversión para poder mantenerse en el mercado financiero.</p>	<p>Establecer acuerdo con la Dirección Provincial del Carchi para que la CACET reciba los salarios de los maestros afiliados a la Cooperativa y en acuerdo con el socio establecer el descuento que se le hará a su salario mensual.</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Materiales de oficina, computador.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Porcentaje de la recuperación de la inversión de la CACET</p>	<p>Utilidad Neta después de Impuestos Activos Totales</p>

AE7. Reducción costos y gastos de la Cooperativa para mantenerla liquida	Análisis de costos de la CACET , con el fin de identificar aquellos innecesarios o excesivos y encontrar la forma de eliminarlos o reducirlos	Gerente General	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, movilización, efectivo.	1 año	Retorno Sobre la Inversión.	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} = \% \text{ anual}$
AE8. Reducción del tiempo de cobro a los socios de la CACET.	Exigentes políticas de cobro a los clientes..	Gerente General	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, movilización, efectivo.	1 año	Periodo medio de cobro anual.	$\frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360 = \text{\# días de cobro en el año}$
AE 9.- Adecuar los servicios no financieros para beneficio del cliente interno y externo de la cooperativa	Realizar las mejoras necesarias en la biblioteca y salón de actos que posee la CACET con la finalidad de entregar otros servicios a los socios.	Gerente General	Materiales de oficina, computador.	1 año	Cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} = \% \text{ anual}$

AE10.- Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET	Encuestas realizada a todos los clientes que utilizan los servicios de la empresa, en el momento de una contratación o reclamo.	Ejecutivo de Cuenta	Materiales de oficina, teléfono, Internet, computador, movilización.	1 año	Cantidad de clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} = \% \text{ anual}$

Tabla 3.16: Plan Operativo CACET

CAPITULO CUATRO

SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Muchos directivos no se dan cuenta de que las medidas tradicionales, que se centran en los resultados financieros es posible que les ayude a medir los resultados de sus empresas, pero no ayudan a supervisar las actividades o las capacidades que les permiten llevar a práctica el control al operar en la organización.

“Los sistemas de control de las empresas influyen sustancialmente en el comportamiento de sus empleados y directivos”⁶⁵.

4.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN y CONTROL ESTRATÉGICO

Las actividades de la Evaluación y Control Estratégico pueden renovar la confianza de la estrategia presente del negocio o señalar la necesidad de medidas para corregir algunas debilidades. En muchos casos los beneficios de la evaluación y control estratégico llegan mucho allá, pues el resultado del proceso puede ser fundamentalmente una nueva estrategia que conduzca incluso tratándose de un negocio que está produciendo una utilidad respetable, a ingresos mucho mayores. En definitiva la retribución de la Evaluación y Control Estratégico puede ser enorme no solo en un incremento de los ingresos sino también en un mejoramiento continuo global.

El proceso de planeación estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir. La Evaluación y Control Estratégico es vital para la organización; las evaluaciones

⁶⁵ KAPLAN Robert, NORTON David. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Gestión 2000, España. 2000

oportunas pueden alertar a los gerentes de existen problemas, antes de que la situación llegue a ser critica.

“La evaluación y el control estratégico incluyen tres actividades”⁶⁶:

- 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 retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias. La calidad del Control de las estrategias no puede ser mejor que la información con las que se hace. Cuando los mandos superiores ejercen demasiada presión, los mandos inferiores pueden inventar cifras pensando que así les producirá satisfacción.

La Evaluación y Control Estratégico puede ser un quehacer complejo y sensible. Conceder demasiada importancia al Control y Evaluación Estratégico 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 Estratégica resulta esencial para asegurarse de que se esta realizando los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización.

- ¿han aumentado los activos de la empresa?
- ¿Ha incrementado la rentabilidad?
- ¿Han aumentado las razones del margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión?
- ¿Han subido los ingresos?

⁶⁶ STEINER, George, Planeación Estratégica Lo que deben saber los Directivos.

Es posible demostrar contundentemente que una estrategia específica es óptima o incluso garantizar que funcionará. No obstante, si es posible evaluarla con el propósito de encontrar fallas críticas.

A continuación se presenta los criterios para evaluar una estrategia.

4.2 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

- **Consistencia.-** una estrategia no debe tener políticas y metas inconsistentes. El conflicto en la organización y los pleitos entre departamentos muchas veces son síntomas de desorden administrativo, pero estos problemas también pueden ser señal de inconsistencia estratégica. “Existen tres lineamientos que sirven para determinar si los problemas de la organización se deben a las inconsistencias de la estrategia:

- si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y si tienden a referirse a cuestiones, en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si el éxito de un área de la organización significa o se interpreta, como un fracaso para otro departamento entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
- Si los problemas en cuanto a las políticas y asuntos se siguen presentando, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.”⁶⁷

- **Consonancia.-** la consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategias analicen series de tendencias, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias. Una estrategia debe presentar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos que se presentan en ella. Una dificultad para cazar los factores internos y externos claves de la cooperativa cuando formulan estrategias es que la mayor parte de las tendencias son el resultado de las interacciones entre otras tendencias.

⁶⁷ STEINER, George, Planeación Estratégica Lo que deben saber los Directivos.

- **Factibilidad.-** una estrategia no puede explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su factibilidad; es decir ¿se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la cooperativa?. Los recursos financieros de un negocio son más fáciles de cuantificar y por regla general son el primer límite que se usa para evaluar las estrategias. Sin embargo en ocasiones se olvida que existe la posibilidad de enfoques innovadores para el financiamiento.

Una limitación menos cuantificable, aunque de hecho más rígida, para la elección de estrategias es la impuesta por las capacidades individuales y de la organización.

Para evaluar una estrategia, es importante analizar si una organización ha demostrado en el pasado que cuenta con las capacidades, las competencias, las habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia dada.

- **Ventaja.-** una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado. Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad en una de las tres áreas:

- Recursos
- Habilidades
- Posición

La posición puede desempeñar un papel crucial en la estrategia de la organización. Una buena posición cuando se ha ganado es definible, lo que significa que resulta tan caro tomarla que los rivales no se animaran a lanzar ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a sostenerse sola, siempre y cuando los factores externos y ambientales claves que las sustentan permanezcan estables. Por eso puede ser prácticamente imposible derrocar a las entidades atrincheradas, aunque sus niveles de capacidad primitiva sean solo promedio. Aún cuando no todas las ventajas e la posición están ligadas al tamaño es cierto que las organizaciones más grandes tienden a operar en

mercados y a usar procedimientos que hacen que su tamaño se convierta en ventaja y las empresas pequeñas buscan posiciones de producto/ mercado que explota otros tipos de ventaja.

La característica principal de una buena posición es que permite a la entidad derivar una ventaja de políticas que no beneficiaran de igual manera a las rivales que no ocupan la misma posición.

Por lo tanto para evaluar las estrategias, las organizaciones deben estudiar la naturaleza de las ventajas de su posición que está ligada a una estrategia dada.

La evaluación y Control estratégico es importante, porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos donde los factores internos y externos suelen cambiar mucho ya gran velocidad.

“El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Una organización exitosa jamás debe caer en la complacencia. Infinidad de empresas han prosperado un año y al año siguiente se han encontrado luchando por sobrevivir”⁶⁸

La evaluación y control estratégico se dificulta cada vez más por:

- El drástico aumento de la complejidad del entorno
- La mayor exactitud para pronosticar el futuro con exactitud
- La mayor cantidad de variables
- El aumento de circunstancias nacionales y mundiales que afecta a las organizaciones
- la reducción de los plazos para planificar con cierto grado de incertidumbre.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deberán evaluar sus estrategias. La evaluación de estrategias deben llevar a los gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de los objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Sea cual fuere el tamaño de la organización resulta

⁶⁸ Fred, DAVID, Conceptos de Administración estratégica, Editorial Prentice Hall, Mexico, 1997.

esencial la evaluación estratégica. Las actividades de la evaluación estratégica deben realizarse en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas.

Evaluar las estrategias de manera continua, en lugar de periódica, permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz. Algunas estrategias requieren muchos años para su aplicación, por consiguiente, quizá pasen muchos antes de que se vean los resultados. Los buenos estrategas combinan la paciencia con la disposición de tomar medidas correctivas a la brevedad, cuando resultan necesarias.

Es importante que en las entidades sin importar la naturaleza del negocio, éstas tengan empleados y gerentes que deben estar siempre concientes del avance logrado hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Además se tiene que vigilar los cambiantes factores críticos de éxito, porque los miembros de la organización deben ayudar a determinar las medidas correctivas convenientes. Si los supuestos y expectativas se desvían significativamente de los pronósticos, en tal caso la empresa debe reanudar las actividades para formular estrategias, tal vez antes de lo proyectado.

Cuando se evalúan las estrategias, lo mismo que cuando se formulan o implantan, las personas son las que marcan la diferencia. Los gerentes y los empleados, al participar en el proceso para evaluar las estrategias, adquieren mayor compromiso para que la empresa continúe avanzando con constancia hacia la meta de sus objetivos.

4.3 COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

4.3.1 REVISIÓN DE LAS BASES DE LA ESTRATEGIA.

Las bases fundamentales de la estrategia de una empresa se pueden analizar usando la matriz FODA PRIORIZADA y revisar los cambios que han registrado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa.

En este análisis se debe abordar preguntas como:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores de la Cooperativa ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Cómo han cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores de la CACET?
- ¿Por qué esta la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué tiene más éxito las estrategias de unos competidores que las de otro?
- ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores de la Cooperativa antes de que emprendan la revancha?
- ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

Muchos de los factores del entorno ambiental pueden impedir la consecución de los objetivos.

En el entorno general las acciones de la competencia, los cambios de la demanda, los cambios tecnológicos, los cambios económicos y sobre todo las acciones del Gobierno como han sucedido en los últimos años en el Ecuador pueden impedir que se alcancen los objetivos planteados.

En cambio en el análisis interno pueda que se hayan elegido estrategias ineficaces y los mecanismos para ponerlas en práctica pueden haber sido deficientes. Por lo tanto también pueden suceder que los objetivos que se pusieron fueron demasiado optimistas. Por tanto, la incapacidad para alcanzar los objetivos puede no ser resultado de un trabajo satisfactorio por parte de los empleados y gerentes.

Es importante que todos los miembros de la entidad deban saber todo lo anterior, para así conseguir que apoyen las actividades para evaluar las estrategias. Es algo vital para la entidad y de esta manera sabrá si sus estrategias están siendo eficaces, para de esta forma tomar las acciones correctivas a tiempo.

“Las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades que sientan las bases de las estrategias presentes deben estar sujetas a constante vigilancia a efectos de poder detectar cualquier cambio”⁶⁹

Las preguntas que se debe abordar para realizar la evaluación estratégica son:

- ¿Nuestras fortalezas siguen siendo fortalezas?
- ¿Hemos aumentado nuestras fortalezas? ¿Cuáles son?
- ¿Nuestras debilidades siguen siendo debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? ¿Cuáles son?
- ¿Nuestras oportunidades siguen siendo oportunidades?
- ¿Existen ahora otras oportunidades? ¿Cuáles son?
- ¿Nuestras amenazas siguen siendo amenazas?
- ¿Existen ahora otras oportunidades? ¿Cuáles son?

4.3.2 COMO MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

Los criterios que se usen para evaluar las estrategias deben ser medibles y factibles de verificar, lo más importante es que los pronósticos que se hagan deben ser exactos para que de esta forma pueda ver un verdadero control eficaz.

La evaluación estratégica se basa en criterios cuantitativos y cualitativos, la serie exacta de los criterios que se elijan para evaluar las estrategias dependen del tamaño de la entidad, en particular de sus estrategias y filosofía administrativa.⁷⁰

⁶⁹ Fred, DAVID, Conceptos de Administración estratégica, Editorial Prentice Hall, Mexico, 1997.

⁷⁰ Fred, DAVID, Conceptos de Administración estratégica, Editorial Prentice Hall, Mexico, 1997.

Los criterios de cuantitativos que se suelen usar para evaluar las estrategias son las razones financieras, por lo general se usan tres comparaciones críticas:

- Comparar el desempeño de la entidad en diferentes periodos.
- Comparar el desempeño de la entidad con los de la competencia.
- Comparar el desempeño de la entidad con los promedios del sector.

Por otra parte los criterios cualitativos resultan de mucha ayuda para complementar la evaluación, estos son:

- Los porcentajes levados de ausentismo y rotación de personal
- Los porcentajes bajos de calidad y la cantidad de producción.
- La escasa satisfacción de los empleados, puede ser la causa que están llevando a deficientes desempeños.

4.3.2 APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

La última actividad para evaluar las estrategias consiste en la toma de medidas correctivas y para esto se requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro.

Entre algunos ejemplos de cambio que se podrían necesitar estaría alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas claves, vender una división o revisar la misión del negocio. Otros cambios podrían establecer o incluir los objetivos, elaborar nuevas políticas, elaborar nuevos sistemas de incentivos para los resultados.

Por otra parte se debe recalcar que la toma de medidas correctivas no siempre significa que se abandonan las estrategias existentes, a veces simplemente se necesita dar un giro que no implica cambios radicales.

En ocasiones es necesario tomar acciones correctivas con el fin de mantener el camino a alcanzar los objetivos establecidos. Se debe tomar en cuenta la velocidad y los cambios que requieren debido a que ciertos factores dan cambios inesperados que la entidad no tienen la habilidad y rapidez de

adaptación. La evaluación estratégica refuerza la capacidad de una organización para adaptarse debidamente a las circunstancias cambiantes.

Las medidas correctivas despiertan la ansiedad de los empleados y gerentes. Es prudente que la participación en las actividades para evaluar las estrategias es una de las maneras más convenientes de superara la resistencia de las personas al cambio, porque las personas aceptan mejor los cambios cuando tienen de los problemas una comprensión reflexiva, cuando experimentan la sensación de que controlan el trabajo y cuando están convencidos de que se tomarán las medidas correctivas necesarias para operar los cambios.

La evaluación estratégica puede conducir a cambios en la formulación de las estrategias, a cambios en la implementación de las mismas, cambios en la formulación e implantación de los cambios en el caso de que sean necesarios. Por último las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para evitar o mitigar las amenazas y para superar las debilidades.

Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social.

4.4 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN

Todo proceso de Evaluación Estratégica debe cumplir ciertos requerimientos básicos para ser eficaz, pero lo primordial es que las actividades de evaluación estratégicas deben ser económicas, el exceso de información puede ser tan negativo como la carencia de información, también el exceso de controles también puede ser contraproducente. Es algo muy lógico que las actividades de la evaluación estratégica deben relacionarse específicamente con los objetivos de la cooperativa. Ya que deben proporcionar a los gerentes información útil sobre las tareas en las que tienen control e influencia.

La evaluación estratégica debe ofrecer información oportuna y por que no diaria.

La evaluación también se la debe diseñar para que seta presente una verdadera imagen de lo que esta ocurriendo, por ejemplo, en una crisis económica grave, las razones de la productividad y rentabilidad pueden caer en forma alarmante, aunque los gerente y empleados de hacho estén trabando más.

La evaluación estratégica debe presentar este tipo de situación con equidad. La información derivad del proceso para evaluar las estrategias debe facilitar la acción y dirigirse a las personas que deben emprender acciones con base en ellas.

Las evaluaciones deben ser simples no deben ser demasiado onerosas ni demasiado restrictivas, un sistema complejo puede confundir a las personas al momento de entrar en proceso de evaluación.

Muchas empresas tienden a dedicar muchísimo tiempo, dinero y esfuerzo par desarrollar el plan estratégico, tratando los medios y las circunstancias en las que se aplicara como ideas posteriores, el cambio se da por medio de la aplicación que es precisamente lo que se pretende hacer en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán – CACET Ltda.

Para que la planeación estratégica cumpla con su papel se debe en la gente de la empresa motivar un ambiente en el cual exista una mente abierta, la voluntad y la disposición para considerar información nueva, puntos de vista nuevos, ideas nuevas y posibilidades nuevas son esenciales; todos los miembros de la cooperativa deben compartir el espíritu de investigación y aprendizaje.

4.4.1 PREGUNTAS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:

- ¿Piensa que el sistema de planificación estratégica existe para servirle en su quehacer diario? ¿Como le ha servido en este sentido?
- En su opinión ¿le ha ofrecido el sistema de planificación estratégica el servicio que prometía al iniciar su diseño e implementación? ¿En que área diría usted que ha fracasado o superado las expectativas?

- ¿Considera que el Sistema de Planificación Estratégica se ha puesto en práctica tomando debida cuenta de los costos y los beneficios? ¿Considera que los costos son excesivos en alguna área?
- ¿se siente usted cómodo usando el sistema?
- En su opinión, ¿es el sistema lo bastante flexible? De no serlo, ¿Dónde se debería aplicar cambios?
- ¿Sigue evolucionando el sistema de Planificación Estratégica? ¿puede usted influir en esta evolución?, de ser negativo ¿Por qué no?
- ¿Ofrece el sistema información oportuna, relevante y exacta? ¿Tiene deficiencias?
- ¿Piensa usted que el sistema de planificación estratégica usa demasiados procedimientos y modelos complejos?
- ¿Puede usted sugerir áreas en las que se podrían usar de preferencias técnicas menos complicadas?
- ¿Piensa usted que se ha prestado suficiente atención al carácter confidencial y a la seguridad de la información del sistema? ¿Puede usted sugerir áreas? Para mejorar estos aspectos de su funcionamiento.

4.5 LINEAMIENTOS DE GESTIÓN

“Un índice de gestión es el resultado obtenido de confrontar las metas planteadas, los estándares y el desempeño logrado” ⁷¹

En una empresa dada se puede establecer una numerosa lista de indicadores o índices de gestión porque pueden referirse cada una de las áreas de la empresa o a ella en su conjunto y desde diversos puntos de vista, como son: productividad, de la eficiencia, de la eficacia.

Lo que se debe analizar muy bien es que clase de indicadores de gestión nos van a servir realmente, los más importantes serán los que nos sirvan para medir el desempeño de la organización y para formular objetivos cuantificables.

⁷¹ SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, Bogotá, Editorial Legis, 1994.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores Tulcán CACET Ltda. Se ha tratado de proporcionar una lista de indicadores que le servirán para evaluar su gestión tanto financiera como administrativa.

- Utilidades / ventas netas
- Utilidades / activos totales
- Utilidades/ patrimonio
- Producción / No de trabajadores
- Producción / No de horas efectivamente trabajadas
- Producción / No horas programadas
- Producción real / Producción prevista
- N de piezas defectuosas / No de piezas producidas
- Presupuesto efectuado / presupuesto programado
- Costo de materia prima / costo de producción
- No de obreros /
- No de horas trabajadas / No de horas programadas
- Gastos administrativos / total de gastos
- Ventas / No de empleados
- Ventas / No de vendedores
- Ventas / No de clientes
- Ventas reales / Ventas programadas
- Ventas / tamaño de mercado
- No de reclamos / No de clientes
- No de horas de capacitación / No de empleados
- No de nuevos socios / No total de Socios
- No de nuevos socios / No de clientes antiguos

Lo importante en la selección de los indicadores de gestión es que cuyo cálculo sea factible por disponibilidad de informaciones y porque efectivamente representen medidas comprensibles y pertinentes al tema sujeto a evaluación o programación.

Los indicadores de gestión deben ser elaborados por la cúpula de la organización, para que esta conozca la situación real de la cooperativa y se puedan tomar las acciones correctivas más adecuadas.

4.6 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE CONTROL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.

Entre los principales objetivos empresariales de la cooperativa se encuentra el orientar los distintos sistemas de control a los resultados del negocio. Además, toda la organización tiene la necesidad de alinear su gestión, tratando de maximizar el valor de la inversión de sus accionistas.

La cooperativa busca la sensibilización del empleado hacia la calidad en el desarrollo de su trabajo, del producto y del servicio al cliente, y tener una rentabilidad financiera de excelencia para lo cual deben de cumplir con los objetivos programados.

Uno de los sistemas de control más adecuados para llevar a alcance los objetivos estratégicos es el cuadro de mando integral que es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

“El cuadro de mando integral es un conjunto de medidas capaz de dar a los altos directivos una visión rápida, pero integral, de la empresa”⁷².

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

⁷² HARVARD, Business Review, Como Medir el Rendimiento de la Empresa, Ediciones Deusto 2003

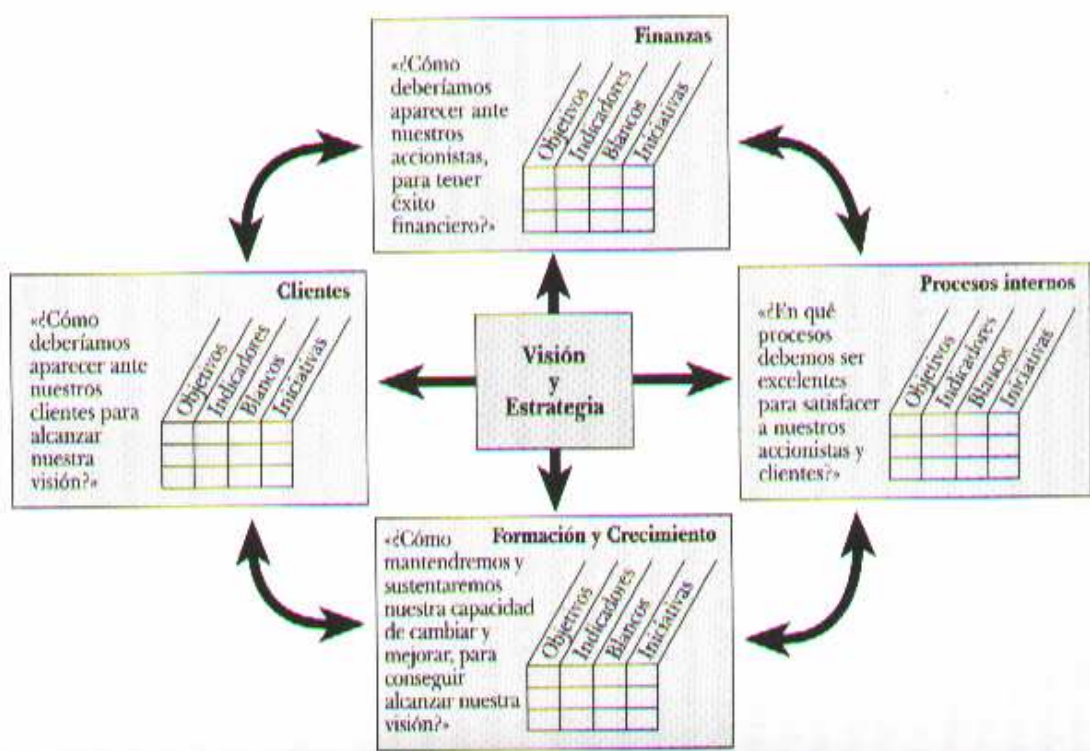


Figura 4.1: Perspectivas CMI⁷³

“El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición, las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”⁷⁴

El Cuadro de mando Integral es utilizado para:

- Aclarar, traducir y gestionar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

⁷³ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000,

⁷⁴ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000,



Figura 4.2:

4.6.1 CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN ESTRATÉGICA.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

4.6.2 COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS.

“Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunica a través de toda la organización, por medio de los boletines internos en la empresa, los tabloneros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de los ordenadores instalados en red.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer los objetivos locales que apoyen la estrategia global e la unidad de negocio.”⁷⁵

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

⁷⁵ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000

4.6.3 PLANIFICAR, ESTABLECER OBJETIVOS Y ALINEAR LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

“Para alcanzar los objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos, y objetivos de formación y crecimiento”⁷⁶.

Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

4.6.4 AUMENTAR EL FEEDBACK Y FORMACIÓN ESTRATÉGICA.

Este proceso permite una *retroalimentación* de información de lo que está pasando con la estrategia de la organización, permitiendo hacer cambios en la estrategia para que se ajuste a las necesidades de la empresa, es decir, permite conocer los resultados de la empresa obtenidos en el pasado y visualizar si las expectativas de futuro siguen yendo por buen camino (*formación y revisión de estrategia*)⁷⁷. La articulación de una *visión compartida* se logra a través de la medición aclarando conceptos confusos y facilitando el consenso entre los ejecutivos.

4.7 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un Cuadro de Mando Integral, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

⁷⁶ KAPLAN R. - NORTON D., *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Segunda Edición, España, 2000

⁷⁷ Ídem 61, pp. 30.

4.7.1 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.

4.7.2 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.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"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."* (Kaplan & Norton)

4.7.3 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.

4.7.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a 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 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)

4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL ALINEACIÓN ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la utilidad de la cooperativa en un 15% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costos. 	AE1.- Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa
	AE7. Reducción costos y gastos de la Cooperativa para mantenerla liquida
	AE8. Reducción del tiempo de cobro a los socios de la CACET.

Tabla 4.1: PERSPECTIVA FINANCIERA vs. ACCIONES ESTRATEGICAS

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual • Fidelización de clientes actuales • Incrementar la calidad de nuestro servicio en un 25% 	AE2.- Apertura de una sucursal en sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales.
	AE3.- Incrementar la promoción de la CACET mediante medios publicitarios.
	AE5.- Formular, ejecutar y mantener un plan de entrega de salarios para los socios en base a acuerdos con los fondos de la cooperativa que fortalezca y aumente la fidelización los socios.
	AE10.- Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la CACET

Tabla 4.2: PERSPECTIVA DEL CLIENTE vs. ACCIONES ESTRATEGICAS

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos financieros mediante los requerimientos del mercado. • Mejorar sus servicios no financieros como biblioteca y salón de actos y establecer alianzas con entidades comerciales para satisfacción de los socios. • Cumplir con las políticas en función de los servicios requeridos. • Ser reactivos ante los entes de control para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones. • Estructurar adecuadamente la promoción y el marketing de la cooperativa 	<p>AE1.- Realizar y Afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras, con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes, y de agilizar los servicios que ofrece la cooperativa</p>
	<p>AE9.- Adecuar los servicios no financieros para beneficio del cliente interno y externo de la cooperativa.</p>

Tabla 4.3: PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS vs. ACCIONES ESTRATEGICAS

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	
OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa • Tener un nivel de capacitación constante a sus trabajadores, directivos, y socios para de esta manera alcanzar un rendimiento del 30% más en el desempeño laboral de la cooperativa. • Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas corporativos impuestos por la organización 	AE8.- Capacitación permanente al personal de la empresa
	AE11.- Aprovechar la situación gremial de la cooperativa en relación a sus socios para implementar e implantar los lineamientos de la entidad.

Tabla 4.4: PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS vs. ACCIONES ESTRATEGICAS

4.8.1 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando de la Perspectiva Financiera, busca la alineación estratégica de su Objetivo Estratégico que es:

Incrementar la utilidad de la cooperativa en un 15% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costos.

Los factores críticos que se adapta a este objetivo es:

- Rentabilidad, que la CACET debe obtener como resultado de los servicios financieros que realiza.
- Crecimiento, que la CACET debe alcanzar en el mercado Financiero..

El Cuadro de Mando de la Perspectiva Financiera, está resumido en la Tabla 4.29: además en el anexo podremos ver las proyecciones hasta el año 2011 en base a sus estados financieros.

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Incrementar la utilidad de la cooperativa en un 15% anual a través de la maximización de los beneficios operativos y la minimización de los costos.	1. RENTABILIDAD	Cantidad de dinero que se obtiene como resultado de una inversión	Retorno sobre la inversión	porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$
	2. CRECIMIENTO	Nivel de ventas	Crecimiento de ventas	porcentaje	$\frac{\text{Vtas año actual} - \text{Vtas año anterior}}{\text{Vtas año anterior}}$
		Ingresos	Ingresos por ventas	porcentaje	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Ingresos totales}}$
		Participación en el mercado	Crecimiento de las captaciones recibidas	porcentaje	$\frac{\text{Captaciones año actual} - \text{Captaciones año anterior}}{\text{Captaciones año anterior}}$
				porcentaje	$\frac{\text{Captaciones recibidas por la CACET}}{\text{Captaciones recibidas por total sector Coperti}}$

Tabla 4.5: Cuadro de Mando de la Perspectiva Financiera de la CACET

Elabor por: Andrés Cárdenas

4.8.2 CUADRO DE MANDO PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El Cuadro de Mando de la Perspectiva del Cliente, tiene como fin, la alineación estratégica de sus Objetivos Estratégicos que se presentan a continuación:

- Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual
- Fidelización de clientes actuales
- Incrementar la calidad de nuestro servicio en un 25% al socio

De estos objetivos, se desprenden los siguientes factores críticos de éxito:

Satisfacción, Incremento y retención de socios, de la Cooperativa

El cuadro de mando de la Perspectiva de Cliente, se presenta en la Tabla 4.6:

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Incrementar la calidad de nuestro servicio en un 25% al socio	Satisfacción	Tiempo de entrega de servicios financieros	Eficacia en la entrega del servicio	porcentaje	$\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo programado}}$
		Calidad del servicio	Tasa de clientes satisfechos	porcentaje	$\frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total Socios}}$
Incrementar nuestra cartera de socios en un 20% anual	Incremento y retención de socios	Incremento de socios	Tasa de incremento de socio	porcentaje	$\frac{\text{Socios año actual} - \text{Socios año anterior}}{\text{Socios año anterior}}$
			Tasa nuevos socios	porcentaje	$\frac{\text{Captaciones del Nuevos socios}}{\text{Total de Capataciones Socios}}$
		Fidelidad del socio	Índice de fidelidad socios	porcentaje	$\frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total Socios}}$
Fidelización de clientes actuales	Cuota de Mercado Financiero	Crecimiento en el mercado financiero	Tasa de crecimiento En el mercado Financiero	porcentaje	$\frac{\text{Captaciones. año actual} - \text{Captaciones año anterior}}{\text{Captaciones Sector año actual} - \text{Captaciones Sector año anterior}}$

Tabla 4.6: Cuadro de Mando de la Perspectiva Cliente de la CACET

4.8.3 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

El Cuadro de Mando de la Perspectiva de Proceso Interno, tiene como finalidad, la alineación estratégica de sus Objetivos Estratégicos, que son los siguientes:

- Crear nuevos productos financieros mediante los requerimientos del mercado.
- Mejorar sus servicios no financieros como biblioteca y salón de actos y establecer alianzas con entidades comerciales para satisfacción de los socios.
- Cumplir con las políticas en función de los servicios requeridos.
- Ser reactivos ante los entes de control para enfrentar o defender el impacto de las resoluciones.
- Gestionar adecuadamente el marketing de la cooperativa.

De estos Objetivos, se desprenden los siguientes factores críticos de éxito:

Diversificación de productos y servicios, incursionar con mayor fuerza en aquellos donde la CACET no tiene y prestar nuevos y mejores servicios.

Identificación y documentación de lineamientos, con el fin de mejorar la calidad.

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
Crear nuevos productos financieros mediante los requerimientos del mercado.	Diversificación de productos y servicios.	Participación de nuevos productos y servicios Financieros	Tasa de participación	porcentaje	$\frac{\text{Servicios Financieros creados}}{\text{Servicios Financieros existentes}}$
		Oferta de nuevos productos y servicios Financieros	Tasa de venta de nuevos productos y servicios financieros	porcentaje	$\frac{\text{Oferta servicios financieros nuevos}}{\text{Oferta total de servicios financieros}}$
Adecuar sus servicios no financieros como biblioteca y salón de actos para satisfacción de los socios y publico en general.	Control de Marketing	Actividades de Marketing realizadas	Tasa de Actividades de Marketing realizadas	porcentaje	$\frac{\text{Actividades de marketing realizadas}}{\text{total Campaña De Marketing}}$

Tabla 4.7: Cuadro de Mando de la Perspectiva Proceso Interno de la CACET

4.8.4 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El Cuadro de Mando de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Tabla 4.8), tiene como fin, la alineación estratégica de sus Objetivos Estratégicos, que son:

- Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa.
- Tener un nivel de capacitación constante a sus trabajadores, directivos, y socios para de esta manera alcanzar un rendimiento del 30% más en el desempeño laboral de la cooperativa.
- Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas corporativas impuestas por la organización.

De este Objetivo, se desprenden los siguientes factores críticos de éxito:

Desarrollo del Personal, que busca implementar la capacitación permanente.

Clima Laboral, que busca mejorar continuamente el clima laboral existente en la organización. Este clima laboral abarca lo pertinente a trabajo en equipo, tener una comunicación satisfactoria en todas la áreas, el liderazgo, respeto y la ética.

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
<p>Mejorar el nivel profesional del capital humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa.</p> <p>Tener un nivel de capacitación constante a sus trabajadores, directivos, y socios para de esta manera alcanzar un rendimiento del 30% más en el desempeño laboral de la cooperativa.</p>	Desarrollo del Personal	Capacitación	Cantidad de horas de capacitación	cantidad	\sum Horas de capacitación
Modelar y Respetar la cultura organizacional enfocada en los valores y políticas corporativas impuestas por la organización.	Clima Laboral	Motivación	Eficacia del personal	Porcentaje	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}}$

Tabla 0.31 Cuadro de Mando de la Perspectiva Proceso Interno.

CAPITULO CINCO

CONCLUSIONES:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., nos permite observar que si se está satisfaciendo en buena medida las demanda de los socios.
- Los clientes internos muestran un nivel de satisfacción de sus demandas.
- La CACET tiene buenas oportunidades que pueden ser aprovechadas; por otro lado las amenazas no constituyen un peligro potencial.
- La mayor oportunidad que posee la CACET es la facilidad que Créditos externos que obtiene de instituciones como La COLAC, la red Latinoamericana, CORSCOOP etc.
- La amenaza que posee es la impuntualidad que se tiene de parte del Ministerio de Educación del Ecuador al Hacer los pagos por las remuneraciones a los Maestros de la Provincia, lo que hace que siempre se tenga que prestar el dinero de los Fondos de la institución para hacer estos pagos a los afiliados.
- La en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., existen fortalezas importantes, debilidades superables y que no entorpecen el desenvolvimiento interno de la entidad para el logro de los objetivos planteados.
- En la cooperativa CACET su mayor fortaleza es el pago puntualde salarios a los maestros y maestras y al personal administrativo de las instituciones y al personal de la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la entidad.

- La mayor debilidad que tiene la Cooperativa es la débil cultura organizacional que no permite entregar un servicio eficiente y de calidad a los socios afiliados.
- La cooperativa no tiene un sistema formal de marketing. Lo que no le permite llevar un control normal sobre su mercado, su competencia, investigaciones de mercado, promociones etc.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. no evalúa el desempeño del marketing informal que realiza, consecuencia de esto es que la cooperativa no tiene seguridad que sustente la toma de decisiones en esta área.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. No realiza una buena delegación de funciones, luego entonces, hay malos entendidos sobre lo que se puede y no se puede hacer.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., no tiene una declaración de Misión, Visión ni de valores Corporativos definidos. Lo que se encontró es algo muy vago que lo que hace es más confundir que orientar.
- En la Asamblea General de Representantes (máxima Autoridad se toman decisiones en forma empírica. No se utilizan herramientas para la toma de decisiones o peor aún no se capacita bien a los representantes sobre lo que se va a decidir.
- Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., están motivados, pero no lo suficiente, hay una falta de incentivos a empleados para el mejoramiento de su productividad entre otras cosas.

- Los indicadores de Gestión son eminentemente financieros, no existen indicadores que midan la eficiencia, productividad, calidad etc.
- Hay pocos programas de capacitación en el interior de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda., lo que ocasiona que la gente que no se está entrenado adecuadamente.
- La CACET tiene algunos procesos ineficaces e ineficientes que pueden estar consumiendo tiempo, espacio, y capital humano innecesariamente.
- Hay una falta de trabajo en equipo, pese a que sería muy fácil solucionarlo, con la cultura organizacional de la cooperativa. La falta de trabajo en equipo puede acarrear muchos problemas en la cooperativa.
- En la C.A.C.E.T el no comunicar permanente y oportunamente los objetivos de la organización a todo el personal, se ve reflejado en un nivel de motivación medio y una carencia de compromiso con los objetivos planteados.
- Existe una falta de comunicación hacia los niveles más bajos de la cooperativa. Consecuencia de esto es la falta de compromiso para el logro de objetivos estratégicos por el personal de la cooperativa.
- Las condiciones potenciales de liderazgo de la gerencia general son buenas, pero no están llegando a toda la organización, hace falta una buena divulgación.
- La gerencia no fomenta un conjunto de valores corporativos, los cuales son muy importantes para guiar el quehacer diario de la Cooperativa.

- A la Cooperativa le falta formación de líderes de Equipos de Trabajo, necesarios para guiar la formación, conducción, y evaluación de dichos equipos de trabajo.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de la gestión que suministra la información pertinente con sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento lo cual le permite visualizar el estado y desempeño de la Cooperativa, el mismo que facilita el continuo y permanente direccionamiento institucional.
- La hipótesis: El diagnóstico Institucional permite conocer la situación actual de una Organización fue cumplida ya que se pudo determinar el comportamiento de las actividades internas y externas con las que se desenvuelve la CACET Ltda.
- La hipótesis: “el planteamiento de Misión, Visión y Objetivos permite establecer el norte de la organización”, fue cumplida, ya que se pudo comprobar la certeza de dicha afirmación.
- La hipótesis: “la implementación de Estrategias posibilita alcanzar objetivos y metas definidas por la Organización” fue cumplida, ya que, al implementar las estrategias planteadas, y con un adecuado control de las mismas, se logra corroborar la aseveración planteada.
- La hipótesis: “el Control mediante Indicadores permite realizar ajustes en la aplicación de estrategias” fue cumplida, porque, la formulación y aplicación de indicadores para el control de la gestión de la empresa, permite cumplir con la afirmación planteada y por ende lograr los objetivos planteados por la organización.

RECOMENDACIONES:

- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. Siga trabajando para que mantenga o rebase la satisfacción en las demandas de los socios mediante encuestas, para saber como evoluciona el nivel de satisfacción de sus demandas.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. Los clientes internos tienen un buen nivel de satisfacción de sus demandas, la gerencia deberá propiciar la elaboración de talleres con los empleados, con el fin de exponer lo que los empleados aspiran y lo que la cooperativa les puede proporcionar.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. Debe trabajar para obtener una ventaja competitiva a través del mejoramiento en la captación de recursos, de lograrlo se diferenciará de los competidores en la calidad de los productos y servicios que ofrece, también tratar de obtener, en el interior de la cooperativa mejores rendimientos a los recursos empleados.
- Se debe monitorear los factores tanto internos como externos, pues el entorno es muy cambiante. Así lograra que no haya sorpresas inesperadas en la CACET.
- Se debe desarrollar un sistema formal de marketing en la cooperativa, con el objeto de conocer mejor la competencia, realizar confiables investigaciones de mercado etc., así se podrá tener información confiable para la toma de decisiones gerenciales.
- Desarrollar la delegación de funciones en la cooperativa ya que este puede incrementar el potencial de empleado.

- Realizar una declaración de Misión, Visión, que sirvan de guía sobre el objetivo de la cooperativa. Hay que poner énfasis en que estas declaraciones no deben constituir simples cuadros en la pared, sino que se deben incrustar en la cultura de la CACET
- Promover los valores corporativos, tratar de que se conviertan en hábitos para que estén presentes en el día a día de la cooperativa.
- Implementar técnicas de toma de decisiones en las asambleas general de representantes. Pero lo más importante es que la información que sustenta la toma de decisiones sea confiable, oportuna y veraz.
- Mejorar la motivación del personal es recomendable que se realice una medición motivacional del personal con encuestas, así configurar las mejores formas de motivar a los empleados.
- Realizar un programa de capacitación al interior del la CACET, elaborando un programa de esta forma los empleados sabrán que la cooperativa se está preocupando por su capacitación.
- Desarrollar un sistema de compensaciones y remuneraciones, para que mejore las condiciones de vida y trabajo de los empleados.
- Iniciar un desarrollo gerencial, para poder ir formando los futuros reemplazos gerenciales en la cooperativa.
- Trabajar en base a los indicadores tanto financieros como no financieros, de tal manera que se evaluará a la CACET en su conjunto.
- Implantar un mejoramiento de procesos en toda la cooperativa, ir logrando poco a poco la excelencia operacional.
- Desarrollar una estructura de equipos de trabajo

- Mejorar los sistemas de comunicación interna, con la utilización de correo en las computadoras, así todo el personal estará enterado de los aspectos más importantes de la CACET.
- Desarrollar un sistema de retroalimentación de información para que no se vuelva a cometer el mismo error dos veces.
- Trabajar en la educación de verdaderos líderes en la cooperativa.
- Desarrollar en gerencia un programa de desarrollo personal, en coherencia con el plan estratégico.
- Potenciar la sinergia es importante que el personal se sienta parte de la cooperativa.
- Desarrollar la administración del tiempo en la cooperativa, la gerencia debe conocer si los empleados de la cooperativa están laborando las horas que se deben.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España. 1996.
2. HARRINGTON H. James. Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Primera Edición. Mc. Graw-Hill. Colombia. 1993
3. HILL Charles, JONES Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Tercera Edición. McGraw-Hill. Colombia. 1996
4. JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan. Dirección Estratatégica. Quinta Edición. Prentice Hall. 2001
5. KAPLAN Robert, NORTON David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. Gestión 2000. España.
6. KAPLAN Robert, NORTON David. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Gestión 2000, España. 2000
7. KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw-Hill. México. 1998
8. MINTZBERG Henry, QUINN Jones. El Proceso Estratégico. Segunda Edición. Prentice Hall. México. 1998
9. PORTER Michael. Ventaja Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001
10. PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001
11. STEINER George. Planeación Estratégica. Primera Edición. Editorial Continental. México. 1991
12. THOMPSON Arthur, STRICKLAND III A. J..Administración Estratégica. Segunda Edición. McGraw-Hill. México. 2001
13. ALVAREZ, Elias, Administración por Calidad Total, Editorial Litados, Medellín 1991
14. VILLACIS, Villacís Juan , Administración por Procesos y Valores, Soluciones Prácticas, 1999
15. BATEMAN, Thomas, Administración una ventaja competitiva, McGraw- Hill, 1999
16. HITT, Michael, IRELAND, Duane, Administración Estrategica, tercera edición

- 17.DAVID, Fred, Conceptos de Administración estratégica, Editorial Prentice Hall, Mexico, 1997.
- 18.SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, Bogotá, Editorial Legis, 1994.
- 19.HARVARD, Business Review, Como Medir el Rendimiento de la Empresa, Ediciones Deusto 2003

ANEXOS

**ANEXO No 1.-
PRIORIZACION FODA**

- 1.1.- ANEXO PRIORIZACION FORTALEZAS.**
- 1.2.- ANEXO PRIORIZACION OPORTUNIDADES.**
- 1.3.- ANEXO PRIORIZACION DEBILIDADES.**
- 1.4.- ANEXO PRIORIZACION AMENAZAS.**

ANEXO No. 2

ANEXO No 2.1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

ANEXO No 2.2: ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

ANEXO No 2.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

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

INSTRUCCIONES:

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

CUESTIONARIO

1.- Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda. al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:

Buena

Media

No existe

2.- ¿Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda.?

Si

No

3.- Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda.(políticas, Procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?

Si

No

4.- Considera que el Historial de Éxitos y metas por parte de la cooperativa son:

Muy Buenos

Satisfactorio

Inaceptable

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

Eficiente

Ineficiente

6.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda. Cumple en su opinión con programas de capacitación.

Si

No

6.1.- A cuantos Programas de capacitación ha asistido usted.....

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

Desempeño Laboral Óptimo

No cometer errores

Asegurar mi puesto de trabajo

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

Económica

Incentivo verbal

Otros

No existen

9.- Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de reemplazarla (respetando los rangos laborales)

Si

No

10.- La tecnología que usted tiene a su alcance es:

Suficiente

Insuficiente

11.- Se encuentra satisfecho/ a en su lugar de trabajo

Si

No

ANEXO No. 2.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

La encuesta formulada servirá para realizar un análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las preguntas incluidas en la encuesta:

1.- Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda. al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:

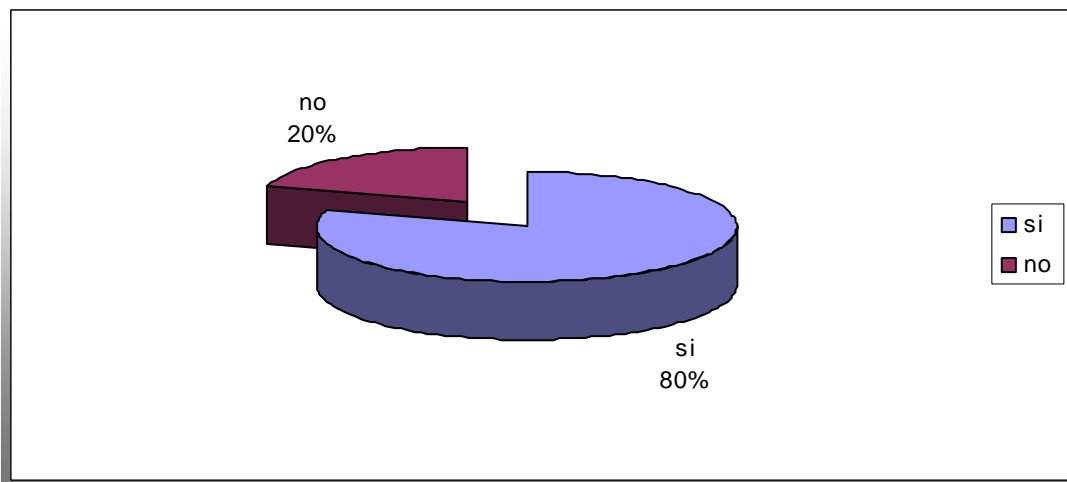
En esta pregunta había tres alternativas para responder las mismas que eran Buena, Media o no existe las respuestas se las describe en el siguiente grafico:



El 34% de los empleados respondieron que la comunicación entre empleados y directivos es buena, un 33% opina que es media y un 33% dice que no existe lo cual indica que hay disconformidad entre algunos trabajadores al momento de realizar una actividad en equipo, sobre todo de entre los que forman parte de cargos menores como: caja, y secretaria.

2.- Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda.?

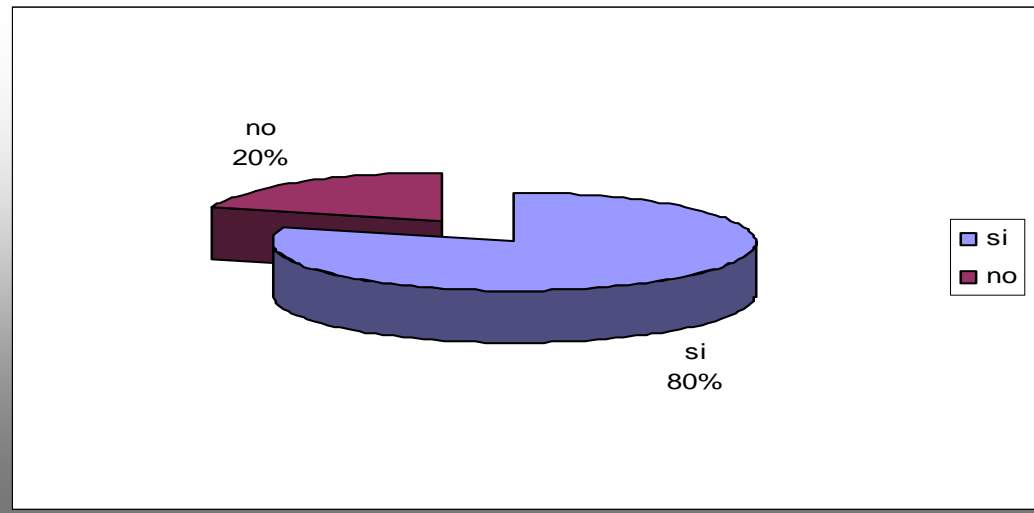
La respuesta a la pregunta tiene lo siguiente:



Al 80% de los trabajadores se les hace saber las resoluciones que se toman por parte de la Asamblea general y la Alta Gerencia, pero un 20% no es informada de manera oportuna por lo cual se determina que falta una comunicación eficiente con los empleados.

3.- Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda.(políticas, Procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?

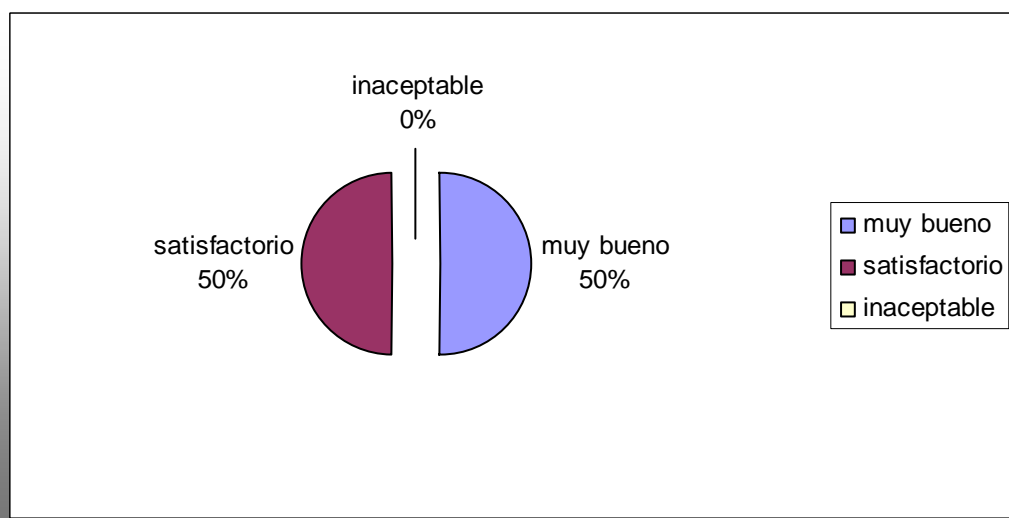
Con esta pregunta se trataba de percibir el conocimiento de los reglamentos de la cooperativa, la respuesta es:



En la cooperativa si existe un manual o reglamento interno y la mayoría de los empleados lo conocen y se rigen a este, para el análisis interno este contribuye una fortaleza ya que con este se puede difundir una mayor responsabilidad en las actividades de la empresa.

4.- Considera que el Historial de Éxitos y metas por parte de la cooperativa son:

En esta pregunta se creo necesario establecer tres alternativas, Muy bueno, Satisfactorio, Inaceptable, la misma que pretenden establecer que tan motivados están ellos como trabajadores de acuerdo a los logros que alcanzado la cooperativa.

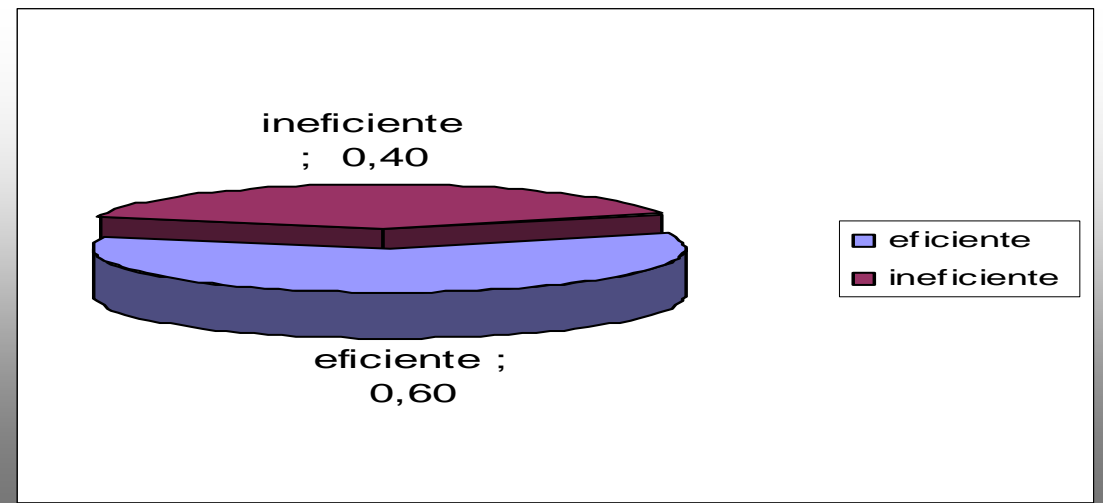


Las respuestas de los empleados demuestran su conformidad en cuanto a los logros o el éxito que tiene la cooperativa ya que el 50% están satisfechos y otro 50% consideran que han sido muy buenos los éxitos, nadie dice que han sido inaceptables, por lo cual se concluye que los empleados están optimistas con cada objetivo que se presenta en beneficio para la entidad.

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

Esta pregunta pretende ver como ven desde el punto de vista de empleado, talento humano la función de la alta gerencia y su dirección, aquí el encuestado tenía solo dos alternativas que son: Eficiente, Ineficiente.

Las respuestas son:



El 60% de los empleados consideran que el trabajo desempeñado por el Equipo de dirección es Eficiente, y un 40% considera que el desempeño es ineficiente, con lo cual deja entre ver que gran parte de los trabajadores no están conformes con el direccionamiento de la alta gerencia.

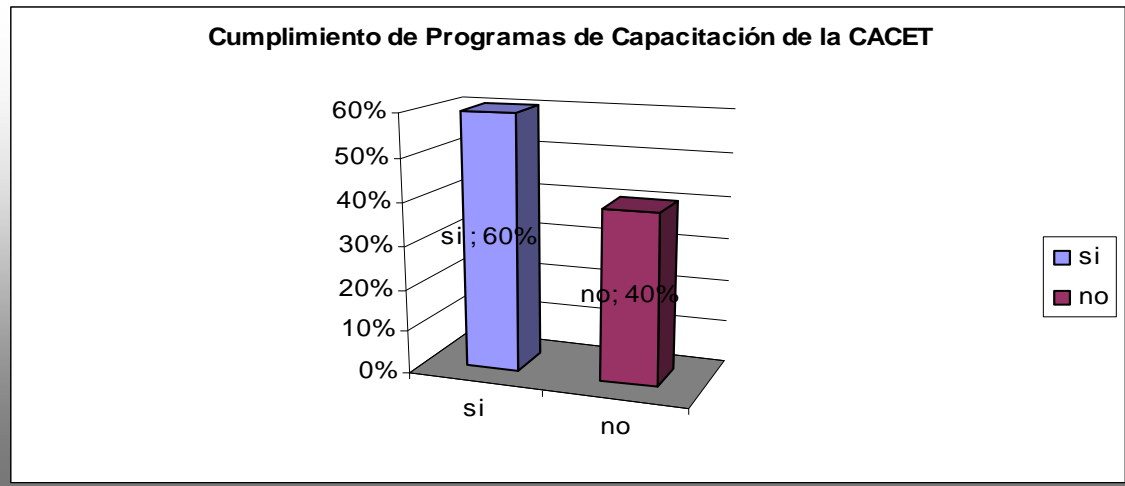
6.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán Ltda. Cumple en su opinión con programas de capacitación.

6.1.- A cuantos Programas de capacitación ha asistido usted.....

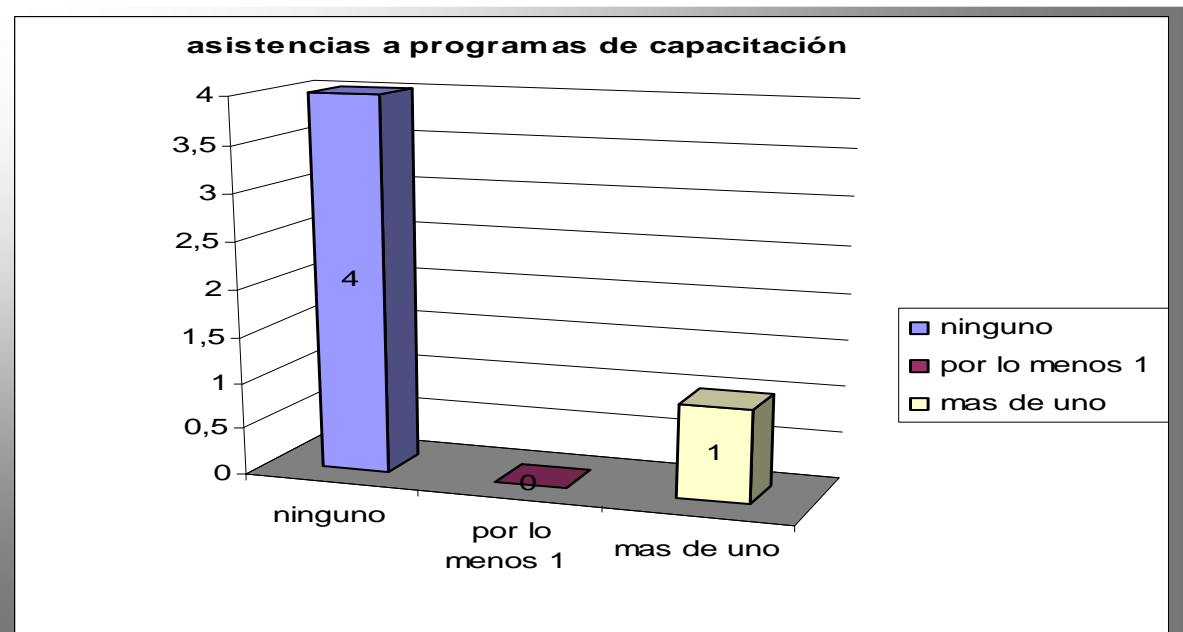
Con esta pregunta se trata de saber si la cooperativa brinda a sus empleados la oportunidad de capacitarse.

La pregunta consta de dos partes en la cual se determinan si saben sobre los cursos de capacitación y el interés que muestran ante tales eventos.

Las respuestas son:



Por las respuestas el 60% dice que la cooperativa si cumple con programas de capacitación, y el 40% desconoce de los cursos que la cooperativa les ofrece par su beneficio.



El 80% de los empleados no se interesa por capacitarse y no acudido a ningún evento o seminario organizado por la cooperativa, tan solo el 20% del talento

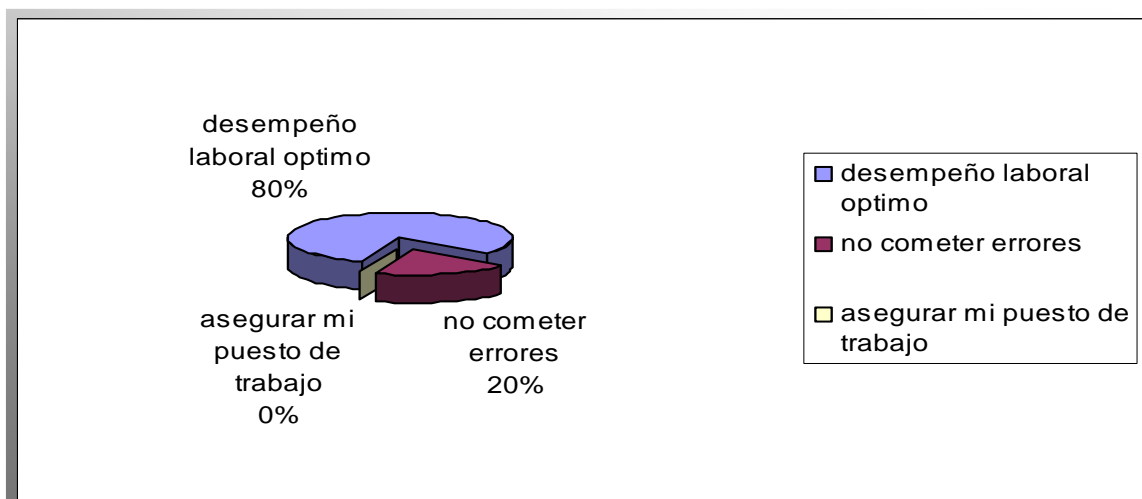
humano de la entidad ha asistido esporádicamente a algún curso de capacitación

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

No cometer errores

Asegurar mi puesto de trabajo

Esta pregunta se la realizó con el fin de determinar el grado de importancia que le dan los empleados al sistema de rendimiento que entregan ellos al realizar las actividades que se les asigna en la cooperativa, los resultados de esta se revelan en el siguiente grafico.



El 80% de los trabajadores consideran que el sistema de valoración del rendimiento es necesario para tener un desempeño laboral óptimo que mejorará sus actividades, un 20% cree que par remitirse a un normas que no le permitan cometer errores, y nadie de los trabajadores manifiestan que es un mecanismo para tener seguro su puesto de trabajo, por lo que el sistema de valoración si presenta en los trabajadores los exigencias para el que fue realizado.

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

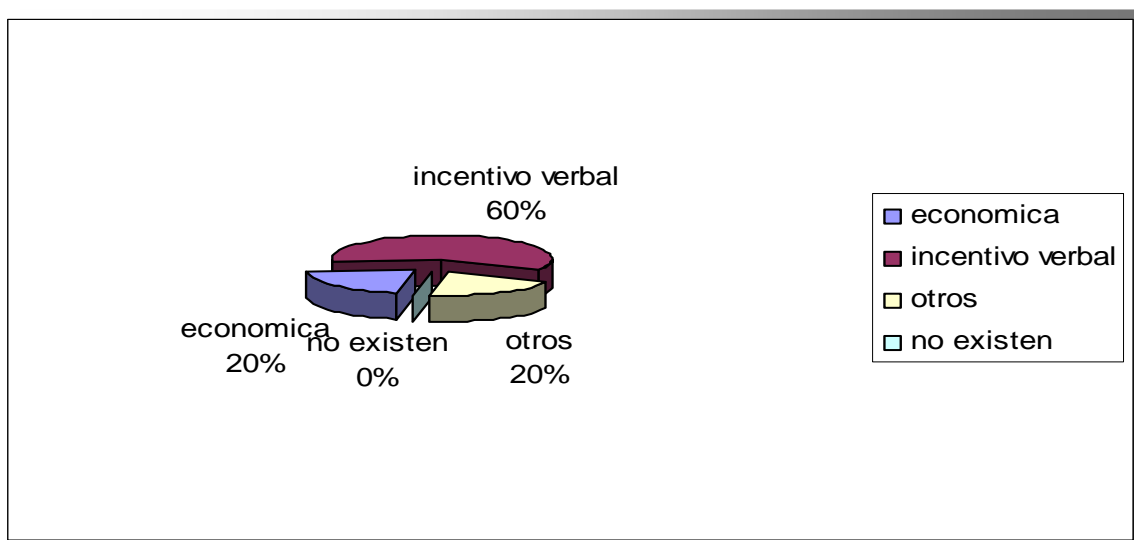
Económica

Incentivo verbal

Otros

No existen

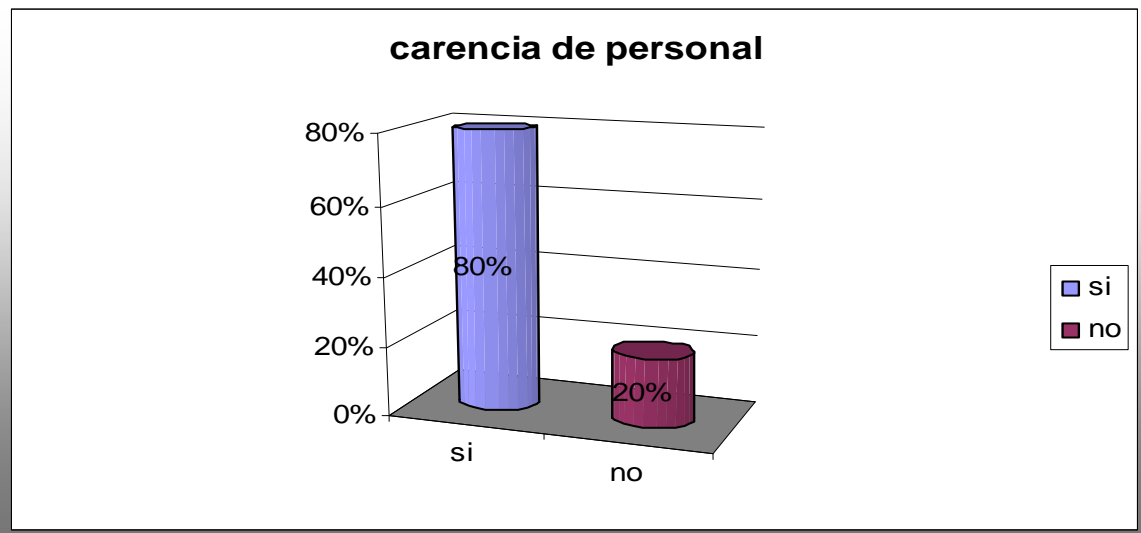
Pregunta que fue realizada con el fin de determinar la manera de incentivo que tiene la cooperativa hacia los empleados.



En la tabulación de esta respuesta se encontró que el 60% de los empleados reciben solo un incentivo verbal, un agradecimiento por su labor, el 20% recibe incentivo económico, y un 20% reciben otro tipo de incentivos como son premios, no necesariamente de dinero, los mismos que son artículos o prendas.

9.- *Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de reemplazarla (respetando los rangos laborales)*

Esta pregunta se la formuló con el fin de determinar que tan preparados están los empleados para hacer los relevos de cargo en caso de alguna exigencia por falta de alguno de ellos.

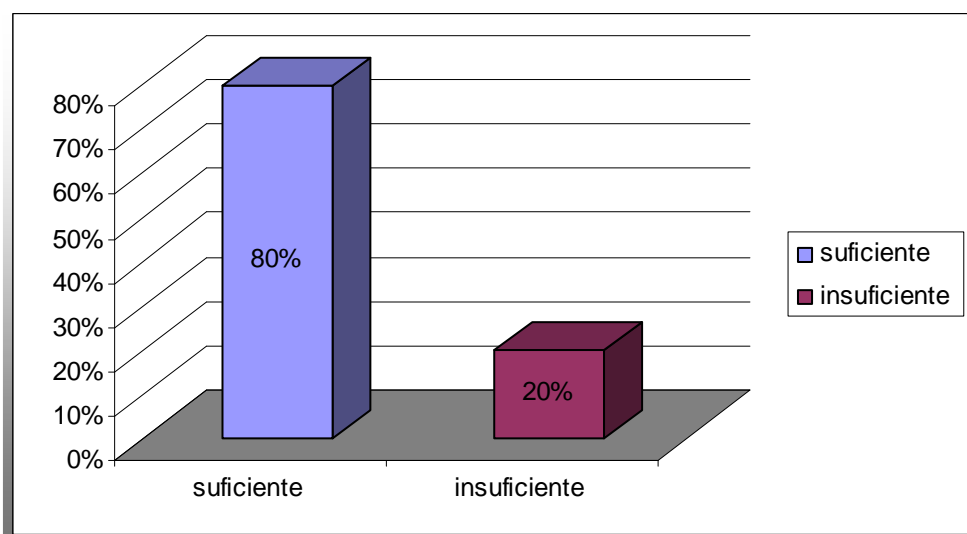


Esta respuesta es beneficiosa para la cooperativa debido a que los empleados si se sienten en la capacidad de cubrir las actividades de sus compañeros, pero considerando sus rangos laborales, por lo que el 80% considera que su función al reemplazar otro cargo si es aceptable.

10.- La tecnología que usted tiene a su alcance es:

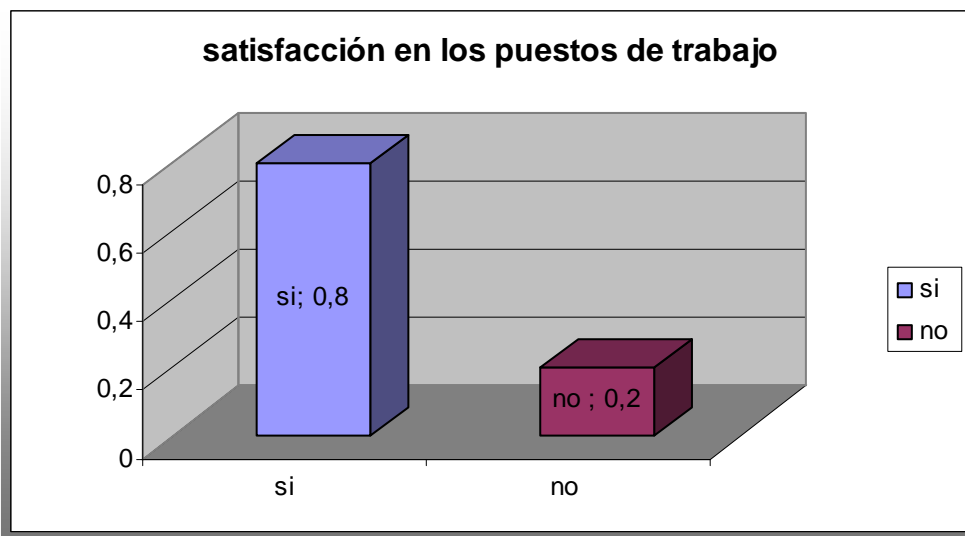
Suficiente

Insuficiente



Un 20% de ellos creen que pueden tener una mayor apertura en lo que a tecnología se refiere, pero la mayoría que es un 80% de los empleados se sienten satisfechos con la tecnología instalada en las oficinas de la entidad financiera.

11.- Se encuentra satisfecho/a en su lugar de trabajo



El 80% se siente conforme y satisfecho de la función que lleva a cabo, mientras que un 20% se siente insatisfecho, esto sería por las exigencias que en ciertas áreas de la entidad se debe cumplir o por sus aspiraciones inmediatas de crecer laboralmente en la cooperativa.

ANEXO No. 3

ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA 2001 - 2005

3.1 BALANCES GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

3.2 ESTADOS DE RESULTADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA

ANEXO No. 4

**ANALISIS HORIZONTAL Y VERICAL DE LOS ESTADOS
FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA
2001 - 2005**

ANEXO 5.
PROPUESTA DE SISTEMA DE VALORACION DEL
RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO

ANEXO 5.1 SISTEMA DE VALORACION DEL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.

Dentro del proceso administrativo la evaluación del rendimiento y desempeño constituye una técnica de dirección indispensable para una buena gestión en la administración del recurso humano, constituyendo un medio a través del cual se pueden determinar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado con la cooperativa como con su cargo, además del desaprovechamiento de la potencialidad del empleado, problemas de motivación entre otras.

El sistema de valoración permite apreciar la labor de un individuo en su cargo y de su potencial desarrollo, por tanto es un proceso que permite estimar o juzgar la eficiencia y la eficacia de la persona en su puesto de trabajo.

ELEMENTOS PRINCIPALES EN EL SISTEMA DE VALORACION DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO LABORAL

Para lograr una correcta labor en la evaluación del desempeño es necesario citar algunos elementos que permitirán entender mejor el concepto de cada uno de los elementos que intervienen en la evaluación, esto orientado a facilitar dicho proceso:

- **Evaluador** es la persona encargada de realizar la evaluación.
- **Evaluado** es la persona a quien se le realiza la evaluación.
- **Factores de evaluación:** actitudes y aptitudes evaluadas, actividades esenciales del puesto y de su entorno laboral
- **Grupo ocupacional:** conjunto de personas que realizan actividades similares dentro de la institución.

- **Ejecutivos:** abarca el personal que se desempeña como gerentes, subgerentes.
- **Jefaturas:** enmarca a los jefes de cada departamento.
- **Operativos:** agrupa a los asistentes, secretarias, cajeros.
- **Alcance semántico:** perfil del personal.
- **Competencias:** Coordinar con los demás el trabajo, y trabajar de manera independiente

OBJETIVOS.

La evaluación del desempeño permitirá a la cooperativa CACET, administrar mejor el recurso humano y haciendo uso de este proceso se definirán objetivamente las metas a corto, mediano y largo plazo que permitirán lograr la eficiencia y la eficacia del trabajo con miras a mejorar la atención al público y a estimular la relaciones interpersonales del personal administrativo permitiendo además utilizar al recurso humano de manera óptima desarrollando las destrezas requeridas para la consecución de los objetivos. Es necesario entonces plantear dichos objetivos tanto el general como los específicos para direccionar mejor el trabajo:

Objetivo General de la Evaluación del Desempeño:

Cuantificar y cualificar de una forma objetiva el potencial del empleado en el desenvolvimiento de su trabajo con el fin de mejorar y estimular su productividad a favor de su crecimiento profesional, personal como el de la institución.

Objetivos específicos:

1. Entregar criterios reales y objetivos para una buena administración de sueldos y salarios, así como para una justa aplicación de políticas de incentivos, promociones y ascensos de personal.
2. Disponer de elementos reales que permitan una planificación de la capacitación y desarrollo profesional del recurso humano.
3. Definir la contribución y rendimiento de los empleados dentro de la institución.
4. Mejorar las relaciones entre jefes y demás empleados.
5. Brindar la oportunidad de desarrollo, capacitación y crecimiento profesional dentro de la Cooperativa.
6. Determinar dificultades, y obstáculos en el entorno ocupacional del empleado.
7. Establecer el rediseño de alcance de puestos de trabajo

POLÍTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE VALORACION DEL DESEMPEÑO

- a) La evaluación al desempeño se aplicará obligatoriamente tanto al personal en período de prueba como al personal permanente.
- b) Será responsabilidad del jefe inmediato, el realizar la evaluación a los empleados en periodo de prueba, al término de los 30, 60 y 75 días.
- c) La evaluación del personal permanente se realizará de forma obligatoria con una frecuencia trimestral.
- d) La evaluación al desempeño del personal permanente, será responsabilidad directa del Jefe inmediato. El Gerente general vigilará que el proceso se lo realice objetivamente.
- e) Los resultados de la evaluación deberán obligatoriamente ser discutidos con el evaluado.
- f) Los resultados que alcance una persona en la evaluación del desempeño serán considerados en las decisiones de continuación de la relación laboral, ascensos, promociones, premios e incentivos y la revisión salarial.

- g) Para continuar con la relación laboral con un empleado permanente, este no deberá alcanzar una calificación menor a SATISFACTORIO en dos evaluaciones consecutivas o en dos no consecutivas dentro de un periodo de 1 año. En la primera calificación de DEFICIENTE, el empleado recibirá una notificación sobre la posibilidad de culminación de la relación laboral en caso de reiterar o decaer su calificación.
- h) Para el caso de ascensos o concursos internos de selección, el candidato debe haber alcanzado una evaluación mínima de MUY BUENA durante el último año.
- i) En el caso de empleados con contrato de prueba, el mismo se dará por terminado, inmediatamente si una de las evaluaciones da como resultado INACEPTABLE.

El subsistema de Evaluación del Desempeño es de alcance general, por lo tanto rige para todo el personal de Cooperativa. (Para revisar modelo de formulario de evaluación del desempeño ver anexo N° 4.2)

POLÍTICAS QUE DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS EVALUADORES

- a) Evaluar el desempeño de una manera objetiva a los empleados dentro del periodo establecido (un trimestre) para el efecto.
- b) Haber estado ejerciendo las funciones de jefe o supervisor del evaluado por lo menos dos meses antes de la fecha de evaluación.
- c) Fijar, conjuntamente con el evaluado, objetivos individuales y/o grupales.
- d) Realizar el seguimiento oportuno del desempeño de los empleados, en el contexto de los objetivos establecidos.
- e) Entrevistarse con el evaluado para reflexionar sobre los resultados de la evaluación realizada, para determinar las áreas críticas, sugerir correcciones y establecer compromisos de eficiencia.
- g) Suscribir, conjuntamente con el evaluado, el Formulario de Evaluación del Desempeño.

POLÍTICAS QUE DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS EVALUADOS

- a) Asistir a la entrevista convocada por el evaluador y dialogar con él sobre la evaluación realizada, a fin de verificar los objetivos alcanzados en el periodo,

determinar las áreas críticas, realizar correcciones y establecer nuevos compromisos de eficiencia.

b) Suscribir, conjuntamente con el evaluador, el formulario de Evaluación del Desempeño, en caso de existir inconformidad, hacerlo constar por escrito.

COMPETENCIA

La evaluación del desempeño del personal de Cooperativa es competencia de los jefes inmediatos de los empleados y del gerente. La coordinación y ejecución de las fases del proceso de Evaluación del Desempeño

Así como la revisión y evaluación de la metodología corresponde a la Gerencia General.

MÉTODO DE EVALUACIÓN

El método de evaluación empleado, cualifica y cuantifica el desenvolvimiento del personal en actividades esencialmente delimitadas en el desempeño contextual del puesto de trabajo (actividades formales del puesto de trabajo) y desempeño en el contexto (actividades que no son parte formal del puesto).

Los tipos de desempeño laboral o factores considerados se describen dimensionalmente dentro del perfil integral de su competencia. Serán valorados con estándares o equivalencias normalizadas.

- **PLANEACIÓN**

Capacidad de delineamiento de planes, políticas, programas y presupuestos, en su área o unidad de trabajo.

- **CUMPLIMIENTO DE METAS**

Cumplimiento de metas propuestas en su área en el periodo de evaluación.

- **INICIATIVA**

Análisis de ideas, proyectos, procedimientos. Capacidad de Investigar e idear recursos útiles para superar dificultades y sugerir mejoras.

- **MANEJO DE PERSONAL**

Capacidad para formar, desarrollar y manejar personal del área a su cargo.

- **RELACIONES EXTERNAS**

Capacidad de establecer relaciones con otras instituciones del ambiente financiero.

Los factores que contempla la evaluación son:

- **CONOCIMIENTOS**

Evalúa el nivel de conocimientos relacionados al desempeño de las funciones que dispone el empleado, adquiridos sea por su preparación o por la experiencia del evaluado, así como la aplicación de los mismos en el puesto de trabajo.

- **CUMPLIMIENTO DE METAS**

Cumplimiento de metas propuestas en su área en el periodo de evaluación.

- **COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO. ATENCIÓN AL CLIENTE**

Juzga la aptitud y actitud para crear y mantener relaciones con sus superiores, compañeros y clientes, así como el comportamiento y calidad de atención frente a los mismos.

- **INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

Analiza la capacidad para presentar nuevas ideas, proyectos, procedimientos. Investigar y encontrar recursos útiles para vencer dificultades y sugerir mejoras a su trabajo, productos, servicios de la institución y en general a la cooperativa.

- **ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO**

Considera la forma que planifica y organiza el trabajo, tareas y proyectos encomendados, así como el grado de cumplimiento de los resultados esperados en sus funciones.

- **CONFIABILIDAD**

Se refiere a la discreción en el manejo de información recibida sobre aspectos institucionales, estrategias y políticas generales de la Cooperativa.

- **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

Evalúa el nivel de conocimientos relacionados al desempeño de sus funciones, que dispone el empleado, adquiridos sea por su preparación o por la experiencia del evaluado, así como la aplicación de los mismos en el puesto de trabajo.

- **COLABORACIÓN**

Deseo y predisposición para cooperar en diversas labores por propia iniciativa o cuando se la requiera.

- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Califica el nivel de planificación, organización, que demuestra el desempeño en su trabajo lo que le permitirá cumplir con los resultados esperados.

- **PRODUCCIÓN**

Evalúa el volumen y cantidad de trabajo realizado normalmente por el empleado en comparación con los niveles de otros empleados en funciones similares y el nivel esperado para el evaluado.

- **INICIATIVA-CREATIVIDAD**

Evalúa la actitud y la calidad presentada por el empleado para presentar ideas y Proyectos, dirigidas a contribuir al mejoramiento de sus tareas o funciones y en general de la institución.

- **ACTITUD DE SERVICIO AL SOCIO Y CLIENTE (RELACIONES HUMANAS)**

Analiza la aptitud y actitud que presenta el empleado para crear y mantener la calidad de las relaciones con sus superiores, compañeros y los clientes-socios de la cooperativa.

FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Capacitación de los evaluadores.
- Proceso para la evaluación el desempeño para la cooperativa CACET.
- Calificación de las evaluaciones y resultados.

CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

Antes de la implantación del Subsistema de Evaluación del Desempeño y de cada periodo de evaluaciones se capacitará tanto a los administradores del subsistema como a los evaluadores, de forma tal que en ningún caso una persona evalúe el desempeño de otros sin haber aprobado el curso correspondiente, el cual contendrá las definiciones principales, los fundamentos del método utilizado, los errores de juicio más comunes y la forma de llenar los formularios correspondientes, además de información general necesaria.

PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA COOPERATIVA CACET.

El responsable del proceso entregará en los primeros tres días de los meses de cada trimestre, los respectivos formularios de evaluación, disponiéndose proceder a la calificación del personal.

La Gerencia General, presenta y analiza conjuntamente con cada uno de los evaluados los resultados de la evaluación, sus conclusiones y recomendaciones.

El empleado evaluado firma la ficha de evaluación, confirmando o rechazando la calificación, señalando en este último caso las razones para su inconformidad.

Con la firma de aceptación del empleado, las evaluaciones son archivadas en la carpeta de cada funcionario.

El responsable de la evaluación procede a la ponderación y calificación final, así como a la preparación de cuadros estadísticos contemplando:

- Análisis de evaluación de desempeño individual (comparativo entre la presente evaluación y las dos anteriores).
- Repote de evaluaciones individuales.
- Reporte de evaluaciones individuales agrupadas por área operativa (crédito, captaciones, contabilidad, etc.)
- El responsable procesa la información sobre planteamiento de necesidades de capacitación y prepara propuesta de plan de capacitación del personal para el periodo.
- La información obtenida se tomar como base para la toma de decisiones de la Gerencia General.
- Se archiva la ficha de evaluación como parte de la carpeta individual del empleado.

CALIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES Y RESULTADOS

Los formularios de Evaluación del Desempeño serán procesados por el Gerente aplicando las ponderaciones correspondientes al grupo ocupacional al que pertenezca el evaluado, manual o automáticamente, hasta determinar la calificación global de cada empleado, para lo cual se utilizará la siguiente tabla de equivalencias:

EQUIVALENCIAS CUANTITATIVAS

%	EQUIVALENCIAS	
100-90	EXCELENTE	ACEPTABLE
89-80	MUY BUENO	
79-70	SATISFACTORIO	
69-50	DEFICIENTE	NO RECOMENDABLE
MENOS	INACEPTABLE	

APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados periódicos y los promedios anuales serán utilizados por la gerencia de la Cooperativa para la ejecución de las políticas salariales, promociones y ascensos.

Por lo tanto, se propone la aplicación de la evaluación de desempeño para la Cooperativa CACET. Con miras a conseguir los siguientes resultados:

- Que el empleado encuentre las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. Se aplicará una entrevista que brinde al empleado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y método de trabajo sino también de entender las razones de estos estándares de desempeño.
- Que el empleado tenga una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación) destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolos con los estándares esperados.
- Que el empleado y gerente encuentren las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado que necesita entender como podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

- Que las relaciones personales entre el gerente y los empleados sirvan de base para el desarrollo de un ambiente apropiado para hablar con franqueza todo lo referente al trabajo.
- Que se eliminen o se reduzcan las discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de accesoria planeada y bien orientada.

DIRECCIÓN

El proceso de dirección consiste fundamentalmente en establecer la manera idónea o adecuada para conseguir que el elemento humano perteneciente a la cooperativa se identifique con las metas y objetivos de la organización, logrando así la consecución de éstos de una forma eficiente.

Por lo tanto, poner en práctica un sistema de dirección, conlleva a la implementación de una mezcla adecuada de técnicas donde la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y coordinación de funciones toman un papel significativo en el desempeño de las labores cotidianas.

LA DIRECCIÓN Y EL FACTOR HUMANO

La participación activa y emprendedora de todos los involucrados en la Cooperativa CACET, será el ingrediente fundamental de la administración.

Deberán aplicarse las estrategias de participación de cada uno de los empleados en las decisiones que a la final incursarán las acciones del Gerente y Consejo de Administración, en la difícil tarea de dirigir a la cooperativa hacia el logro de los objetivos de la planificación estratégica y enrumbarán por derroteros que lleven a la Institución al éxito.

Los constantes cambios por los cuales tiene que atravesar el mercado financiero exige que se dirija a la organización de una manera flexible, por lo que es necesario tomar la dirección en función de varios factores tales como:

- Calidad
- Competitividad
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Eficacia

Estos factores permitirán una rápida adaptación a los cambios.

Las actividades indispensables serán previamente analizadas por Gerencia para lo que cada uno de los funcionarios deberán presentar informes de las acciones realizadas en el desempeño de sus cargos y proponer si el caso lo amerita correctivos para mejorar los procesos. Se planificarán reuniones en donde se expondrán democráticamente los problemas o dificultades que se presenten en el camino y se discutirán las acciones para mejorarlos; estas reuniones deberán realizárselas por lo menos cada 15 días.

MOTIVACIÓN

Se deberá considerar que el trabajar con elemento humano es una tarea difícil, debido a que por excelencia el ser humano necesita ser motivado de forma continua, con el objeto de mantener y mejorar su actitud positiva en las labores diarias que realiza en el desempeño de sus funciones.

El diseño de un programa de motivación deberá incluir a la capacitación como un elemento de fundamental importancia para el logro de los objetivos institucionales.

La aplicación de cronogramas de actividades encaminadas a la motivación tendrá como objetivos:

- Establecer una participación activa de los funcionarios en la solución de los inconvenientes que se presentarán en la cooperativa.
- Intervenir en el diseño de los planes y proyectos emprendidos por la CACET.

- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
- Fomentar en el empleado un sentimiento de pertenencia a la institución donde sus objetivos y metas sean compatibles con los de la cooperativa.
- Obtener mejores rendimientos a través del incremento de la efectividad de los productos financieros.

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN EL AREA SOCIAL

Para completar el sistema de incentivos para ser entregado a los funcionarios es necesario implementar beneficios adicionales que recompensen el buen desempeño en sus labores orientados a premios económicos, materiales y reconocimientos especiales los cuáles se detallan a continuación:

Entrega de bonos especiales en los siguientes eventos:

1. Programa especial de navidad con la entrega de un bono y una canasta navideña.
2. Programa especial por el día del trabajador y entrega de un bono al trabajador que más haya destacado en las labores del último año.
3. Entrega de una bonificación especial para todo el personal administrativo en temporada de inicio de año escolar.
4. Reconocimiento especial en la sesión solemne de aniversario de la cooperativa en la que se entregará una placa al empleado que de acuerdo a la evaluación del desempeño haya obtenido el más alto puntaje durante el último año.
5. Entrega de un bono vacacional a todo el personal cuando el mismo hace uso de vacaciones.

Establecimiento de sueldos y salarios , competitivos de acuerdo a la realidad económica del país y que se ajuste al presupuesto anual en el que también se incluirá un bono social consistente en un salario básico unificado y una bonificación por antigüedad correspondiente al

3% del salario de cada trabajador por año de servicio así como también un bono por responsabilidad que se lo establecerá mensualmente de acuerdo a los logros alcanzados por los funcionarios basado en el criterio del gerente y Consejo de Administración.

Se promoverá la auto capacitación del personal implementando un reglamento que considere que sí el funcionario ha realizado una inversión personal en cursos de capacitación la cooperativa reconocerá hasta el 50 % de dicha inversión siempre y cuando los temas de la capacitación tenga relación directa con el área de trabajo del funcionario.

Entrega de uniformes a todo el personal administrativo en un número de dos por año.

Implementación de un software más ágil y moderno que permita la minimización de tiempos en el trabajo.

LA CAPACITACIÓN

El establecimiento de una capacitación efectiva tiene como objetivo fundamental fortalecer las diferentes áreas de trabajo con criterio adecuado que permita un desempeño eficiente en las labores diarias, la capacitación más oportuna se establecerá con talleres para todas las áreas con temas de vital importancia los cuales se detallan a continuación:

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS

Los directivos influyen de manera fundamental en el desarrollo de la cooperativa por lo tanto capacitarlo para que con su conocimiento más amplio de la situación real de la cooperativa en sus aspectos económicos y financieros, pueda definir estrategias financieras apropiadas, aplicables a corto y mediano plazo.

**ANEXO 5.2 FORMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÀN CACET
LTDA.**

DATOS DE IDENTIFICACION			
Nombre del Evaluado.....	Fecha Evaluación.....		
Título del Puesto.....	Departamento.....		
Responsable de la Evaluación.....	Puesto.....		
Período de Evaluación: Del.....	Al.....	Tiempo en el puesto actual:	años.... Meses.....
Tiempo en la Cooperativa:	años.....		meses.....
EVALUACIÓN: Primer Trimestre <input type="checkbox"/> Segundo Trimestre <input type="checkbox"/> Tercer Trimestre <input type="checkbox"/> Cuarto Trimestre <input type="checkbox"/>			

Cada factor de evaluación ha sido dividido en cinco niveles de aplicación. Considere cada uno separadamente y señale con una cruz en el enunciado que a su juicio mejor describe el desempeño del empleado evaluador.

1. CONOCIMIENTOS

Evalúe el nivel de conocimientos relacionados al desempeño de sus funciones, que dispone el empleado, adquiridos sea por su preparación o por la experiencia del evaluado, así como la aplicación de los mismos en el puesto de trabajo.

- | | | | |
|--|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| a.- Conocimientos insuficientes para el desempeño del puesto | AAA <input type="checkbox"/> | AA <input type="checkbox"/> | A <input type="checkbox"/> |
| b.- Conoce lo básico, demuestra ciertas deficiencias. | BBB <input type="checkbox"/> | BB <input type="checkbox"/> | B <input type="checkbox"/> |
| c.- Posee conocimientos necesarios para desempeñar bien su puesto. | CCC <input type="checkbox"/> | CC <input type="checkbox"/> | C <input type="checkbox"/> |
| d.- mUy buenos conocimientos y aplicación correcta de los mismos | DDD <input type="checkbox"/> | DD <input type="checkbox"/> | D <input type="checkbox"/> |
| e.- Extraordinarios conocimientos y dominio total de su trabajo. | EEE <input type="checkbox"/> | EE <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> |

1. CONOCIMIENTOS

Evalúe el nivel de conocimientos relacionados al desempeño de sus funciones, que dispone el empleado, adquiridos sea por su preparación o por la experiencia del evaluado, así como la aplicación de los mismos en el puesto de trabajo.

- | | | | |
|--|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| a.- Conocimientos insuficientes para el desempeño del puesto | AAA <input type="checkbox"/> | AA <input type="checkbox"/> | A <input type="checkbox"/> |
| b.- Conoce lo básico, demuestra ciertas deficiencias. | BBB <input type="checkbox"/> | BB <input type="checkbox"/> | B <input type="checkbox"/> |
| c.- Posee conocimientos necesarios para desempeñar bien su puesto. | CCC <input type="checkbox"/> | CC <input type="checkbox"/> | C <input type="checkbox"/> |
| d.- mUy buenos conocimientos y aplicación correcta de los mismos | DDD <input type="checkbox"/> | DD <input type="checkbox"/> | D <input type="checkbox"/> |
| e.- Extraordinarios conocimientos y dominio total de su trabajo. | EEE <input type="checkbox"/> | EE <input type="checkbox"/> | E <input type="checkbox"/> |

ANEXO No. 6

MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÀN CACET LTDA.

**6.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES
ESTRATÉGICAS FO**

**6.2 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES
ESTRATÉGICAS FA**

**6.3 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES
ESTRATÉGICAS DO**

**6.4 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES
ESTRATÉGICAS DA**

6.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FO

FO	Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana)	Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	Alianzas estratégicas con otras entidades	La Libre Competencia	Desconfianza en los Bancos	El Crecimiento de la demanda de crédito	La Dirección Nacional de Cooperativas Como Ente Regulador De las Cooperativas Gremiales
El pago puntual de salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	AE1	AE2, AE3	AE1	AE3	AE3		
Alta confiabilidad de los socios a la CACET	AE1	AE2	AE1	AE3	AE3	AE2	AE1
La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.	AE1		AE1				

Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo	AE1		AE1		AE1		AE1
Las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T		AE3		AE3	AE3		
Oferta de Servicios financieros y no financieros	AE1	AE2, AE3	AE1	AE2, AE3	AE3		
Prioridad de objetivos Sociales	AE1,AE3	AE3	AE1,AE3	AE1, AE3			
Contar con un sistema informático eficiente	AE1		AE1		AE1		AE1
Facilidad de capacitación por parte de la CACET	AE1		AE4	AE4			

6.2 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FA

FA	Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador.	Inestabilidad Política del País	Limitado acceso a los Buró de Crédito	Cooperativa es de Carácter Gremial	La Libre Competencia.	Decretos Ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito
El pago puntual de	AE3					

salarios a los maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET		AE5	AE1	AE3	AE3	
Alta confiabilidad de los socios	AE5	AE5	AE1	AE3	AE5	
La cooperativa tiene un bajo índice de morosidad.	Ae6		AE1	AE1	AE1	AE1
Cuenta con liquidez para afrontar sus deudas a corto plazo	AE6, AE7, AE8	AE7	AE1			
Las tasas atractivas que ofrece la C.A.C.E.T	AE3			AE3		
Oferta Servicios financieros y no financieros	AE3			AE3		
Prioridad de objetivos Sociales	AE1, AE3,AE9			AE3, AE9	AE3	
Contar con un sistema informático eficiente						
Facilidad de capacitación por parte de la CACET				AE4		

6.3 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DA

DA	Bajas remuneraciones y Pagos impuntuales por parte del Ministerio de educación y Cultura del Ecuador.	Inestabilidad Política del País	Limitado acceso a los Buró de Crédito	Cooperativa es de Carácter Gremial	La Libre Competencia.	Decretos Ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito
Débil cultura organizacional de la CACET		AE10	AE10, AE1			
Falta de atención profesional y de calidad al socio	AE9, AE4			AE3	AE3	
Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	AE3		AE1	AE1	AE3	
Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.				AE3	AE3	AE3
No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos)						
Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos).	AE1	AE1	AE1			
Lenta recuperación de Créditos.	AE8, AE6		AE1			
La CACET tiene excesivos gastos y costos.	AE7	AE7		AE7		

6.4.- MATRIZ DE FORMULACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS DO

DO	Facilidad de créditos externos (COLAC, COORSCOOP, red latinoamericana)	Nicho de mercado no cubierto en su totalidad	Alianzas estratégicas con otras entidades	la Libre Competencia	Desconfianza en los Bancos	El Crecimiento de la demanda de crédito	La Dirección Nacional de Cooperativas Como Ente Regulador De las Cooperativas Gremiales
Débil cultura organizacional de la CACET	AE1						
Falta de atención profesional y de calidad al socio		AE4,AE3	AE1	AE3	AE3, AE2	AE1	
Nicho de Mercado limitado solo maestros y maestras de la provincia del Carchi así como personal administrativo de las diferentes instituciones educativas y personal que trabaja en la Dirección Provincial de Educación del Carchi afiliados a la CACET	AE3	AE2, AE3	AE3	AE2, AE3	AE3		
Marcada falta de publicidad para beneficio de la entidad.		AE3		AE3	AE3		AE3
No aplicación de los lineamientos de la Cooperativa, (normas, políticas, Procedimientos)							

Alta Dependencia del Capital Externo (créditos interinstitucionales externos).	AE1		AE1		AE1		AE1
Lenta recuperación de Créditos.	AE1						
La CACET tiene excesivos gastos y costos.			AE1				

ANEXO No 7.-

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES
ESTRATEGICAS DE LA COOPERAIVA DE AHORRO Y
CREDITO EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.**

ANEXO No 8.-
PROYECCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO EDUCADORES TULCÀN CACET LTDA EN
BASE A SUS ESTADOS FINANCIEROS

DECLARACIÓN

Yo, Andrés Libardo Cárdenas Garrido declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo 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.

Andrés Libardo Cárdenas Garrido

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrés Libardo Cárdenas Garrido, bajo mi supervisión.

Econ. Carmen Echeverría
DIRECTORA DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A la Ing. Mónica Torres y a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Educadores Tulcán CACET Ltda. Por haberme dado la oportunidad de realizar este proyecto en su prestigiosa institución, y supieron brindarme el apoyo y colaboración incondicional para la realización de este proyecto.

Un agradecimiento a la Eco Carmen Echeverría directora de tesis, por la guía, ayuda y respaldo, que me ha brindado durante la realización del proyecto. De igual manera le doy las gracias al ing. Jaime Cadena y al Ing. Ricardo Monar por sus consejos en la consecución de mi proyecto de titulación.

A todos los maestros y miembros de la carrera de Ingeniería Empresarial y a su coordinador el Mat. Jaime Andrade por todo el respaldo durante este tiempo.

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de manera especial a mis padres y a mi hermana por todo su amor, apoyo y confianza durante todo este tiempo lejos de ustedes.

Al destino por darme verdaderos amigos.

A ti por existir en mi vida V.G.R.F

CONTENIDO

CAPITULO UNO.....	1
ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.	1
1.1. QUE ES EL COOPERATIVISMO?	1
1.2. SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO	3
1.3. SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR	4
1.4 FUNDACIÓN DE LA COOPERTIVA.....	5
1.4.1 LA COOPERATIVA EN LA ACTUALIDAD.....	7
1.4.2 TIPO DE NEGOCIO	8
1.4.3 ESTRUCTURA DE LA COOPERTIVA	9
1.5 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
1.6 OBJETIVO GENERAL	12
1.6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.7 HIPÓTESIS	13
CAPITULO DOS	14
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	14
2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.1.2 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.2 ANÁLISIS AMBIENTAL	16
2.2.1 Ambiente General.....	18
2.2.2 Ambiente Operativo	40
2.3 LISTA DE FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO.....	53
2.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	54
2.3.2 Matriz de priorización de los Factores Externos	56
2.4.1 Análisis Interno	57
2.5 Lista de Factores del ambiente Interno.....	90
2.5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	91
2.6 Matriz de priorización de los Factores Internos	93
2.7 MATRIZ FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES TULCAN CACET	95
2.7.1 Matriz Foda	95
CAPITULO TRES.....	98
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	98
3.1 LA VISION ORGANIZATIVA.....	98
3.1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA VISION:	99
3.2 LA MISION ORGANIZATIVA.-.....	100
3.2.1 CUESTIONARIO PARA DEFINIR Y REDACTAR LA MISION	100
3.3 VALORES CORPORATIVOS	103
3.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	104

3.4.1 ¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?	104
3.5 MAPA ESTRATÉGICO	110
3.5.1 MAPA ESTRATÉGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.	110
3.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	112
3.6.1 TIPO DE ESTRATEGIAS.	112
3.6.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	115
3.7 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	116
3.7.1 Implementación de Proyectos Estratégicos	117
3.8 PLAN OPERATIVO DE LA CACET	134
 CAPITULO CUATRO	 140
SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO.....	140
4.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN y CONTROL ESTRATÉGICO.....	140
4.2 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	142
4.3 COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO... ..	145
4.4 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	149
4.4.1 PREGUNTAS CLAVES PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:.....	150
4.5 LINEAMIENTOS DE GESTIÓN	151
4.6 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO COMO SISTEMA DE CONTROL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.	153
4.7 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	156
4.7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.	157
4.7.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.	157
4.7.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	157
4.7.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.	157
4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL ALINEACIÓN ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÁN CACET LTDA.....	159
4.8.1 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	163
4.8.2 CUADRO DE MANDO PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	165
4.8.3 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	167
4.8.4 CUADRO DE MANDO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	169
 CAPITULO CINCO	 171
CONCLUSIONES:.....	171
RECOMENDACIONES:	175
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	178
 ANEXOS	 180
ANEXO No 1.-	181
PRIORIZACION FODA	181
1.1.- ANEXO PRIORIZACION FORTALEZAS.	181
1.2.- ANEXO PRIORIZACION OPORTUNIDADES.	181

1.3.- ANEXO PRIORIZACION DEBILIDADES.....	181
1.4.- ANEXO PRIORIZACION AMENAZAS.....	181
ANEXO No. 2.....	182
ANEXO No 2.1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.....	182
ANEXO No 2.2: ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.....	182
ANEXO No. 3.....	195
ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA 2001 - 2005.....	195
3.1 BALANCES GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.....	195
3.2 ESTADOS DE RESULTADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.....	195
ANEXO No. 4.....	196
ANALISIS HORIZONTAL Y VERICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE EDUCADORES TULCAN CACET LTDA 2001 - 2005.....	196
ANEXO 5.....	197
PROPUESTA DE SISTEMA DE VALORACION DEL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO.....	197
EQUIVALENCIAS CUANTITATIVAS.....	207
ANEXO No. 6.....	213
MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÀN CACET LTDA.....	213
6.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FO.....	213
6.2 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FA.....	213
6.3 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DO.....	213
6.4 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DA.....	213
6.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FO.....	214
6.2 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS FA.....	215
6.3 MATRIZ DE FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DA.....	217
ANEXO No 7.-.....	220
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS DE LA COOPERAIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES TULCAN CACET LTDA.....	220
ANEXO No 8.-.....	221
PROYECCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES TULCÀN CACET LTDA EN BASE A SUS ESTADOS FINANCIEROS.....	221

RESUMEN

Este trabajo investigativo tiene como finalidad de servir de apoyo a cualquier persona o instancia que este involucrado en el sector financiero específicamente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para realizar el análisis que comprende el diagnostico institucional, el direccionamiento estratégico, y los sistemas de control estratégico para un mejor desempeño de la organización.

En el primer capitulo se presenta una introducción con los antecedentes de la Cooperativa CACET Ltda., explicando el giro de su negocio, sus características, el marco legal que la ampara y su historia.

En el segundo capitulo se inicia con el análisis ambiental de la organización mediante la aplicación de herramientas como encuestas e investigación de campo, evaluación de sus factores críticos tantos internos como externos y su priorización, obteniendo como resultado la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas),

En el tercer capitulo se procedió a establecer la dirección de la organización con la formulación de la visión y misión de la CACET Ltda., para luego formular los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas que se fundamentan en las Fortalezas de la organización que ayuden a mejorar sus Debilidades con el fin de tomar ventaja de Oportunidades y contrarrestar Amenazas.

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

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

PRESENTACIÓN

El presente trabajo, pretende demostrar la utilidad de la Planificación Estratégica y la ventaja que esta entrega a las organizaciones para alcanzar su mejoramiento en el ambiente de trabajo para proyectarse al futuro con estructuras organizacionales sólidas.

Debido al crecimiento de la institución en cuanto a socios como en sus servicios, ha hecho que se debe replantear la gestión de la misma con el propósito de mejorar la gestión administrativa como punto de partida para en el futuro convertirse en una entidad financiera de tipo abierta.

Por lo que la Planeación Estratégica, permitirá a la CACET Ltda., conocer los factores internos y externos que la afectan, y de esta manera hacer frente a los problemas que se presenten en un mediano y largo plazo, mediante la formulación y aplicación de las estrategias que le ayuden a alcanzar sus objetivos y lineamientos planteados.

Además la Planeación Estratégica ayuda a los directivos de la organización a utilizar la información precisa, oportuna y real, basada en el direccionamiento estratégico, para la toma de decisiones.

Para medir el desempeño de la aplicación de las estrategias formuladas, se utilizó el sistema de control estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral que permitirá vigilar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Una vez realizado este recorrido se podrá demostrar las hipótesis planteadas que son: conocer la situación actual de la Organización, establecer el norte de la organización con el planteamiento de La misión, Visión y los Objetivos planteados, la formulación de estrategias, y controladas mediante un conjunto de indicadores que permitan su realización.

