

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DEL TALENTO HUMANO
BASADA EN EL BALANCED SCORECARD PARA
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: CASO COOPERATIVA
CONFIANZA, ADMINISTRACIÓN, SEGURIDAD Y AHORRO
GARANTIZADO (CASAG).**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL (MBA) MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

MAYRA DE LOS ÁNGELES GUANÍN GUAYASAMÍN
angelezmay@gmail.com

DAMIÁNN GUSTAVO LÓPEZ GÓMEZ
tavolopesgomes@gmail.com

DIRECTORA: ING. MARÍA FERNANDA ORQUERA CARRANCO, MBA.
fernanda.orquera@epn.edu.ec

Quito 2013

DECLARACIÓN

Nosotros Mayra de los Ángeles Guanín Guayasamín y Damián Gustavo López Gómez, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Mayra de los Ángeles Guanín Guayasamín

Damián Gustavo López Gómez

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue desarrollado por Mayra de los Ángeles Guanín Guayasamín y Damián Gustavo López Gómez, bajo mi supervisión.

Ing. María Fernanda Orquera Carranco, MBA.

DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera, nos brindaron su apoyo durante el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente a nuestras familias que mantuvieron su confianza y respaldo incondicional a pesar de que eso significó dedicarles menor tiempo, eso nos mantuvo firmes en nuestros objetivos y afrontar varias dificultades encontradas en el camino.

Mayra Guanín
Damiánn López

DEDICATORIA

Dedicamos este esfuerzo a nuestro creador ya nuestros padres, porque nunca dejaron de creer en nosotros.

Mayra Guanín
Damián López

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv

CAPÍTULO I

1	INTRODUCCIÓN.....	15
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	17
1.2.1	FORMULACIÓN	17
1.2.2	SISTEMATIZACIÓN	17
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
1.5	HIPÓTESIS	20
1.6	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA	20

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO.....	23
2.1	COMPETITIVIDAD	24
2.1.1	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	24
2.2	LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	29
2.3	LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	31
2.4	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	33
2.4.1	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	33
2.4.1.1	Implantación y evaluaciónde la estrategia.....	35

2.5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	38
2.5.1	Gestión del Talento Humano	38
2.5.2	Gestión del Talento Humano por Competencias.....	40
2.5.2.1	Utilidad de un Sistema de Gestión	41

CAPÍTULO III

3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	42
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	42
3.1.1	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	42
3.1.2	ANÁLISIS MICRO	53
3.1.2.1	El Mercado	53
3.1.2.2	El Cliente	66
3.1.2.3	Proveedores	70
3.2	ANÁLISIS INTERNO	70
3.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	71
3.2.2	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	84
3.2.3	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	85
3.2.4	CAPACIDAD FINANCIERA.....	86
3.3	FODA.....	96
3.3.1	Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE.....	96
3.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI	98
3.3.3	MATRICES DE ACCIÓN	99
3.3.4	MATRIZ DE RELACIÓN BALANCE FUERZA.....	101
3.3.5	MATRIZ DE RESULTADOS FODA.....	102

CAPÍTULO IV

4	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN	103
4.1	PLAN ESTRATÉGICO	103
4.1.1	MISIÓN	103
4.1.2	VISIÓN	104
4.1.3	ESTRATEGIA DE LA COOPERATIVA	104
4.1.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	107

4.1.5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	107
4.2	HERRAMIENTA PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	112
4.2.1	MAPA ESTRATÉGICO.....	112
4.2.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	114
4.3	PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	127

CAPÍTULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
5.1	CONCLUSIONES.....	156
5.2	RECOMENDACIONES	159
	REFERENCIAS.....	161
	ANEXOS	164

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 - Volumen de Crédito año 2012.....	53
Tabla 3.2 - Volumen de Crédito participación porcentual.....	54
Tabla 3.3 - Participación por Grupo de COAC`s y por Tipo de Crédito.....	56
Tabla 3.4 - Dispersión socios de la Cooperativa CASAG.....	68
Tabla 3.5 - Dispersión socios de la Cooperativa CASAG.....	69
Tabla 3.6 - Productos Crediticios de la Cooperativa CASAG.....	81
Tabla 3.7 - Estructura de los Activos (Cifras expresadas en %)......	88
Tabla 3.8 - Indicador de Morosidad en CASAG.....	89
Tabla 3.9 - Clasificación de activos de riesgo y provisiones según la SBS..	91
Tabla 3.10 - Clasificación de activos de riesgo y provisiones según la Cooperativa “CASAG”.....	92
Tabla 3.11 - Estructura de los Pasivos de CASAG (Cifras expresadas en %)	93
Tabla 3.12 - Indicador de Liquidez de CASAG (Cifras expresadas en %)...	93
Tabla 3.13 - Eficiencia sobre Patrimonio de CASAG.....	94
Tabla 3.16 - Matriz de resumen Balance Fuerza.....	101
Tabla 4.1 - Alineación de Objetivos	113
Tabla 4.2 - Inventario de puestos del Proceso de Crédito y Cobranzas	131
Tabla 4.3 - Inventario de puestos del proceso de Captaciones	132
Tabla 4.6 - Inventario de puestos del Área de Cajas.....	134
Tabla 4.7 - Inventario de puestos del Área de Servicios Varios.....	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Fuerzas competitivas de la industria.....	25
Figura 2.2 - Cadena de valor.....	31
Figura 2.3 - Influencia de las fuerzas externas en la empresa.....	34
Figura 2.4 - Spencer y Spencer- Modelo del Iceberg.....	39
Figura 3.1 - Destino del Crédito.....	67
Figura 3.2 - Organigrama de Cargos de CASAG.....	74
Figura 3.3 - Propuesta de Cadena de Valor para la Cooperativa CASAG..	75
Figura 3.4 - Morosidad CASAG vs. Cooperativas muy pequeñas (Cifras expresadas en %)......	90
Figura 3.5 - Cartera en Mora de CASAG (Cifras en USD).....	91
Figura 4.1 - Implementación de la Estrategia en la Cooperativa.....	106
Figura 4.2 - Relaciones entre puestos.....	135
Figura 4.3 - Propuesta de Cadena de Valor de la Cooperativa CASAG...	138
Figura 4.9 - Propuesta de organigrama de cargos.....	150

LISTA DE ANEXOS

Anexo 3.1 – Inventario de puestos de la Cooperativa CASAG.....	166
Anexo 3.2 - Matriz de ponderación de impactos.....	168
Anexo 3.3 - Matriz EFE.....	174
Anexo 3.4 - Matriz EFI.....	177
Anexo 3.5 - Matriz de evaluación FO.....	183
Anexo 3.6 - Matriz de evaluación DA.....	185
Anexo 3.7 - Matriz de evaluación FA.....	188
Anexo 3.8 - Matriz de evaluación DO.....	190
Anexo 3.9 - Matriz de iniciativas FODA.....	193
Anexo 4.2.1 - Mapa estratégico.....	195
Anexo 4.2.2 - Cuadro de comando.....	196
Anexo 4.2.3 - Tablero de Comando.....	200
Anexo 4.3.1 - Descripción del puesto Jefe de Inversión y Negocios.....	202
Anexo 4.3.2 - Descripción de puesto Analista de Crédito.....	204
Anexo 4.3.3 - Descripción de puesto Auxiliar de Cobranza.....	206
Anexo 4.3.4 - Descripción de puesto Analista de Captación y Negocios...	208
Anexo 4.3.5 - Descripción de puesto Jefe de Mercadeo.....	210
Anexo 4.3.6 - Descripción de puesto Cajera.....	212
Anexo 4.3.7 - Diccionario Competencias Específicas (Parte I).....	214
Anexo 4.3.8 - Diccionario Competencias Específicas (Parte II).....	216
Anexo 4.3.9 - Cargos y sus grados de Competencias Epecíficas.....	219
Anexo 4.3.10 - Evaluación y Determinación de Gaps del Jefe de Inversión y Negocios.....	220
Anexo 4.3.11 - Evaluación y Determinación de Gaps del Analista de Crédito.....	221
Anexo 4.3.12 - Evaluación y Determinación de Gaps del Auxiliar de Cobranzas (1).....	223
Anexo 4.3.13 - Evaluación y Determinación de Gaps del Auxiliar de Cobranzas (2).....	225
Anexo 4.3.14 - Plan de Formación del Jefe de Crédito y Cobranzas a Jefe de Inversión y Negocios.....	226

Anexo 4.3.15 - Plan de Formación del Analista de Crédito.....	228
Anexo 4.3.16 - Plan de Formación del Auxiliar de Cobranzas (1).....	231
Anexo 4.3.17 - Plan de Formación del Auxiliar de Cobranzas (2).....	235

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto desarrollar una herramienta de gestión de la planificación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, partiendo principalmente de: a) análisis situacional de la empresa para luego determinar si existe una planificación coherente con las necesidades de la misma y a partir de esto actualizar esta planificación y alinearla con los objetivos estratégicos; b) determinar la situación de uno de los principales recursos de toda empresa, el Talento Humano, para lo cual se desarrolló una herramienta administrativa para la gestión del Talento Humano de acuerdo al modelo de gestión por competencias; c) análisis de la situación actual del sistema cooperativa en el Ecuador, considerando las nuevas disposiciones legales, emitidas por el estado, para la organización de este sector que actualmente se lo denomina de la “Economía Popular y Solidaria”. Los principales aportes, de esta investigación, se relacionan con: la metodología de administración de personal propuesta la cual se enfoca en la organización mediante la identificación de las necesidades, y un segundo aporte tiene que ver con el control de la implementación de la planificación mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral, el cual mejorará en mucho el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CASAG. El fundamento teórico se lo recogió de varios autores; como el de la planificación estratégica principalmente analizada por Fred R. David en su libro Administración Estratégica y por Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva; el análisis y desarrollo del tema del talento humano se baso en las propuestas de Martha Alles tomada de su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias” y el tratado por Javier Fernández López en la “Gestión por Competencias”; para desarrollar la herramienta de gestión de la planificación se ha utilizado el enfoque que lo plantean los autores del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) Robert Kaplan y David Norton. En función de lo anteriormente expuesto se desarrolló este documento que contiene la propuesta antes descrita.

Palabras clave: balanced scorecard, mapa estratégico, competencias, objetivos estratégicos, estrategias, perspectivas, indicadores.

ABSTRACT

This research aims to develop a management planning tool for the Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, based mainly on: a) situational analysis to then determine if there is a strategic planning consistent with the needs of the Cooperativa and from this update that strategic planning and align it with its strategic objectives; (b) determine the status of one of the main resources of any company, the human talent, for which an administrative tool for managing human talent, according to the management model by competencies, was developed; (c) analysis of the current situation of cooperative system in Ecuador, considering the new legal provisions issued, by the Government, to take control and organize this big and important part of the economy which is currently called "Popular and Solidarity Economy". The main contributions of this research, are related to: the methodology of proposed personnel management which focuses on the organization by identifying its needs, and a second contribution has to do with the control of the implementation of planning through the tool of the Balanced Scorecard, which will improve greatly the fulfillment of the strategic objectives of CASAG. The theoretical foundation was picked from various authors, such as strategic planning, mainly analyzed, by Fred R. David in his book "Strategic Management" and by Michael Porter in his book "Competitive Advantage"; the analysis and development of the theme of human talent was based on the proposals of Martha Alles taken from his book "Strategic Management of Human Resources, *competency management*", and other treated by Javier Fernández López in "Management by Competences"; the method on which was based the development of the "planning management tool" is that posed by the authors of the Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) Robert Kaplan and David Norton. Considering the foregoing directions this document, containing the proposal described above, was developed.

Key words: balanced scorecard, strategic map, skills, strategic objectives, strategies, perspectives and indicators.

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de Ahorro y Crédito Confianza, Administración, Servicio y Ahorro Garantizado CASAG LTDA., inició sus actividades el 08 de marzo de 1993. Está regida por “la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” y está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La cooperativa CASAG se creó como una cooperativa de tipo cerrada, dedicando su esfuerzo a brindar servicios a socios provenientes de un mercado específico, las Fuerzas Armadas del Ecuador, aunque en su estatuto contempla hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad sus clientes en un 90% son militares en servicio activo y pasivo. Al 2012 la cooperativa cuenta con una oficina central que es la matriz, con 12 empleados, 10 miembros del Consejo de Administración y 6 miembros en el Consejo de Vigilancia. Al 2011 los clientes y socios de la cooperativa ascienden a 3.486.

“CASAG” desde sus inicios no ha desarrollado una estructura administrativa acorde a su función, por lo que a través de los 19 años de existencia presenta problemas en el área administrativa, debido a que sus diferentes Consejos de control y gerencia no tienen definidas las funciones que deben realizar. Esto ha contribuido a que a pesar de contar con una planificación estratégica para el periodo 2006 – 2008, esta no se ha cumplido más que en un 25%, y la planificación 2009 – 2011 ha cumplido en el orden del 40%. Esto demuestra que no se cuenta con herramientas que permitan realizar un control adecuado del cumplimiento de los objetivos planteados. Un ejemplo claro de esta falta de coordinación entre los Consejos y la Gerencia es la adquisición de un software administrativo contable que no cumplió con los requerimientos actuales, y las perspectivas futuras de la institución, provocado errores como: dificultades para

conciliar las cuentas de los balances de módulo de contabilidad y las cuentas de los módulos de crédito y ahorro, dificultó para calcular intereses de mora sobre la cartera vencida. Errores que terminaron afectando a los socios y a la cooperativa, deteriorando la imagen de la institución y produciendo pérdidas económicas tanto a los clientes como a la institución.

En el aspecto laboral, la cooperativa no garantiza un plan de carrera a sus empleados. No existe evaluación adecuada por desempeño, ni gestión del personal; esto conlleva a que el personal y directivos no tengan la formación necesaria para ocupar los cargos en los que se desempeñan. Los puestos de la cooperativa son ocupados temporalmente, provocando un alto nivel de rotación entre el personal. Existe un promedio de estabilidad de 2 años en la mayor parte de puestos. Esto provoca que el personal no conozca totalmente el funcionamiento y operaciones de la cooperativa, empleados que no están involucrados en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Para superar esta deficiencia se debería elaborar un sistema de gestión de talento humano basada en competencias.

Por otro lado la cooperativa debería contar con una herramienta efectiva para el control del cumplimiento de los objetivos, que facilite a los administradores tomar decisiones oportunas para corregir errores, la herramienta a la que hacemos referencia es el Cuadro de Mando Integral.

A pesar de las deficiencias organizacionales y los problemas que la cooperativa enfrenta, CASAG tiene fortalezas que deben ser explotadas y a su vez aprovechar las oportunidades que actualmente se presentan. Para esto es necesario que en la cooperativa, se implemente un nuevo sistema de dirección de manera que le permita aprovechar dichas oportunidades y fortalezas, en un Modelo de Gestión, basado en la Planificación Estratégica, y el uso del Cuadro de Mando Integral, para la consecución de los objetivos de la organización.

La competencia en el sector de cooperativas de ahorro y crédito es bastante fuerte, incluso dentro del sector militar. Si la cooperativa CASAG desea mantenerse, debe planificar para enfrentar los retos del futuro.

De continuar la situación actual, la cooperativa enfrentará problemas serios con los socios los que pueden desencadenar en la deserción de estos, que buscarán mejores opciones y beneficios que satisfagan sus necesidades.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.2.1 FORMULACIÓN

¿La implementación de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard posibilitará que la Cooperativa “CASAG” logre índices de crecimiento sostenidos, con relación al resto de instituciones de la misma línea y similares condiciones?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿De qué manera una mejor estructura administrativa permitiría el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas?
- ¿Cómo beneficiaría un Sistema de Gestión del talento humano, en el desempeño de la Cooperativa?
- ¿Cómo alinear la dirección administrativa financiera de la Cooperativa con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que actualmente cuenta y enfrenta?
- ¿Cuáles son los hitos e indicadores que la Cooperativa debería gestionar y evaluar?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard que mejore la administración de los recursos y facilite la consecución de los objetivos planificados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los problemas de la estructura administrativa, para redefinir la administración y organización de la cooperativa.
- Diseñar una propuesta de Gestión del talento humano por Competencias.
- Establecer los objetivos estratégicos de la Cooperativa CASAG.
- Alinear las estrategias con los objetivos de la Cooperativa CASAG.
- Desarrollar la herramienta de control y seguimiento basada en el Balanced Scorecard, para gestionar la ejecución de la planificación.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La cooperativa CASAG, desde sus inicios no ha sido dirigida siguiendo un plan específico que guíe sus acciones para la obtención de objetivos claros y que demuestren un crecimiento institucional. El papel de la gerencia en la toma de decisiones no ha considerado los objetivos planteados por la cooperativa a pesar de contar desde el 2005 con una planificación estratégica y de que en el año 2009 se actualizó el último plan estratégico para el período 2009-2011. Los gerentes y demás directivos, que en su tiempo estuvieron administrando la cooperativa, ya sea por falta de una guía clara para la ejecución de la planificación o por

desconocimiento de la misma, han tomado decisiones empíricas. Manteniendo de esta manera a la cooperativa estancada en una forma de dirección obsoleta y nada técnica. A pesar de esto la cooperativa CASAG ha logrado mantenerse en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito. Pero en el presente las nuevas tecnologías de la información y el crecimiento y tecnificación de la competencia (actualmente en registros de la Dirección Nacional de Cooperativas existen 1,173 Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional y en la provincia de Pichincha alcanzan un número de 370)¹ obligan a las empresas que quieren mantenerse en el mercado y crecer a determinar claramente sus objetivos, plantearse estrategias y ejecutar las mismas de forma coherente y organizada.

Al 2011 la cartera colocada en el sistema financiero nacional asciende a un total de USD 15,019.00 (Banco Central del Ecuador, 2012) millones y de este monto el sistema cooperativo mantiene el 10.19% de participación, mayor a la participación del sector público que se ubica en el 6.34%. Para competir y aprovechar las oportunidades que se presentan en un mercado creciente es necesario una organización sólida y enfocada en sus objetivos.

La cooperativa CASAG debe estar preparada para los cambios que se vienen producto de la nueva constitución, que ha dado una especial atención al sistema financiero popular y solidario el cual está conformado por cooperativas, y para el impulso de estas se dará un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. Para lo cual se creó un nuevo ente de control que se encargará de la supervisión del sistema cooperativo.

Estas son algunas de las razones por las que se realizó la presente investigación misma que está enfocada en el desarrollo de un sistema que permita el control de la ejecución de la planificación de la cooperativa CASAG, además es de gran importancia que la organización realice esfuerzos para desarrollar sus capacidades, y mejorar su nivel de rentabilidad.

¹ Dato obtenido mediante Oficio N° 1507-DNC-MIES-11, del 12 de diciembre de 2011.

La información primaria y secundaria que se recopile sobre el entorno micro y macro, permitirá emprender una investigación para que la organización continúe en su etapa de crecimiento, con herramientas administrativas efectivas que mejoren la asertividad en la toma de decisiones por parte de la Gerencia, los Consejos de Administración y Vigilancia órganos de administración y fiscalización de la Cooperativa.

En el caso de no realizarse este estudio u otros de características similares, posiblemente la Cooperativa CASAG, continúe con sus actividades operativas, sin producir cambios en las áreas administrativa, financiera, lo que conllevaría a que el resto de la competencia logre mejorar sus capacidades antes que CASAG, significándole un descenso en su nivel de crecimiento y en el peor de los escenarios una potencial disolución.

1.5 HIPÓTESIS

Un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard facilitará a la cooperativa CASAG la administración de los recursos de manera que éstos contribuyan a alcanzar sus objetivos y le faciliten crecer y consolidarse en el mercado.

1.6 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA

El sistema cooperativo en el Ecuador, ha tenido mayor apoyo durante los últimos tres años, cuando en la constitución de la República del 2008 se resaltó su importancia y estableció la creación de ciertos mecanismos para su regulación y control. Algunos de los artículos de la constitución sobre este tipo de economía son los siguientes:

Artículo 308 de la Constitución de la República establece que:

Las actividades financieras son un servicio de orden público, que tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país, y que intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

Artículo 309 de la Constitución de la República dispone que:

“El Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores privado, público y del popular y solidario y que estos sectores contarán con normas y entidades de control específicas y diferenciadas”

La ubicación geográfica en la que se ha desenvuelto la cooperativa “CASAG” durante diecisiete años de vida institucional, tiene relación directa con las instituciones de las Fuerzas Armadas del Ecuador, sin embargo esta oportunidad, obtenida del mercado, podría llegar a ser una amenaza por cuanto la competencia del sector ofrece servicios similares a “CASAG”, y ha logrado que muchos de los funcionarios del Ministerio de Defensa sean socios de más de una cooperativa lo que incide en la capacidad de endeudamiento y por ende en el tipo de cartera que tendrán cada una de las cooperativas que entreguen recursos a dichos socios.

La mayor parte de la Cartera de “CASAG” se encuentra concentrada en socios provenientes de las Fuerzas Armadas, esto se debe al manejo de una política de recuperación de fondos a través de Convenios de Descuento, suscritos con el Ministerio de Defensa, ISFAHN, y Comandancia General del Ejército.

Sin embargo en el año 2009 estas instituciones decidieron no renovar los convenios suscritos con CASAG y el resto de cooperativas del sector. Ante esta situación las autoridades de CASAG establecieron nuevos métodos de cobranza pero estos métodos no fueron tan efectivos como los anteriores Convenios.

Por otro lado de acuerdo a la información analizada en los balances, reportes e informes de Gerencia General se pudo apreciar que la captación de recursos, como: Ahorros Especiales, Certificados de Ahorro Especial o Certificados de Aportación, lo que provoca un mayor nivel de liquidez, sin embargo al no existir una política de expansión, los recursos captados exceden ampliamente a su capacidad de colocación, por lo tanto se hace imprescindible crear una estrategia a mediano plazo que le permita convertir estos recursos captados en activos productivos.

A más de estos cambios en el entorno es importante considerar que el talento humano es un elemento fundamental en los niveles de productividad y mejora continua de toda organización, y que en el caso de la cooperativa CASAG no ha sido gestionado de manera efectiva, produciendo un alto nivel de rotación de los colaboradores y por ende la pérdida del *capital intangible (conocimiento)* de la organización.

Estos son algunos de los problemas identificados durante las entrevistas realizadas a las diferentes autoridades y personal de la Cooperativa, a más de ello se analizó la documentación correspondiente al área administrativa y financiera de la institución, finalmente se considera que la información recopilada y la que se prevé incorporar en el transcurso de la investigación nos permitirá diseñar las herramientas de dirección y gestión acordes a las necesidades de la Cooperativa CASAG.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

La presente investigación trata de utilizar las herramientas administrativas actuales para construir un modelo de gestión que permita a la empresa desarrollar sus actividades de forma que estas contribuyan a la obtención de resultados que fortalezcan la posición de esta en el mercado actual. En este sentido es necesario revisar las teorías que servirán de enfoque para el desarrollo del producto final de la investigación.

Entre otras teorías y propuestas de diferentes investigadores y profesionales como: Michael Porter al referirse, en su libro “Ventaja Competitiva”, a los factores que inciden en el desempeño de las empresas que compiten en una industria determinada, así como la necesidad de identificar, con claridad, o estructurarlos procesos internos (*estos se reflejan en la cadena de valor de la empresa*) que generan valor a los bienes y servicios que estas producen.

Es necesario revisar, también, los conceptos sobre planificación estratégica, es indispensable que una empresa, que quiere ser exitosa y mantenerse en el mercado aprovechando sus fortalezas y minimizando o eliminando sus debilidades, a través de sus directivos, planifique y transmita esta planificación a sus colaboradores con claridad. Para esto analizaremos las propuestas que Robert Kaplan y David Norton han elaborado e implementado con éxito en empresas, de diferentes industrias y tamaños, con resultados exitosos. La herramienta del “Balanced Scorecard” propone un método interesante para el control de la ejecución de las estrategias y el cumplimiento de metas.

Finalmente pero no menos importante, analizaremos la gestión del recurso humano, por cuanto al tratarse del estudio de una organización sabemos que

esta, está conformada por personas quienes son agentes proactivos, que planifican, provocan decisiones, emprenden acciones y crean innovación.

Todo este conjunto de acciones deberán estar enmarcadas de acuerdo a los valores universalmente aceptados, los que son la base de una cultura organizacional formal, decidora en el comportamiento de los colaboradores y accionistas de la empresa.

Para abordar el tema de la gestión del Recurso Humano, consideraremos los trabajos realizados por Idalberto Chiavenato y José Luis Dirube en sus obras “Gestión del Talento Humano” y “Un Modelo de Gestión por Competencias”, respectivamente, adicional será importante revisar los estudios realizados por Martha Allen con su obra la Dirección estratégica de Recursos Humanos, otro autor tal como Javier Fernández López y su obra Gestión por competencias y finalmente al autor Hubert Rampersad con su obra Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo todos estas obras serán analizados durante el proceso de desarrollo de esta investigación.

A continuación desarrollaremos cada uno de los temas que se mencionaron en párrafos anteriores.

2.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Michael Porter, en su libro “Ventaja competitiva”, analiza 2 aspectos importantes que determinan el éxito y supervivencia de las empresas dentro de una determinada industria o negocio. Primero, las 5 fuerzas competitivas que determinan la utilidad del mercado. Y el segundo aspecto central es la estrategia competitiva que determina la posición de la empresa en su sector industrial.

2.1.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas. (Porter, 2007, p. 4).

Según Porter, las 5 fuerzas competitivas determinan la utilidad del sector industrial porque ejercen influencia en la determinación de precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector, y estos aspectos afectan directamente el retorno de las inversiones. El poder de estas 5 fuerzas varía de industria en industria por eso es necesario determinar con exactitud la influencia que estas ejercen en el sector de las finanzas y el cooperativismo, que es el que corresponde a la presente investigación.

Nuevamente citando a Porter, este identifica a estas fuerzas como:

- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Poder de negociación de los consumidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Generación de productos sustitutos.

Para ilustrar de mejor forma la influencia de estas fuerzas las organizamos en la siguiente figura.

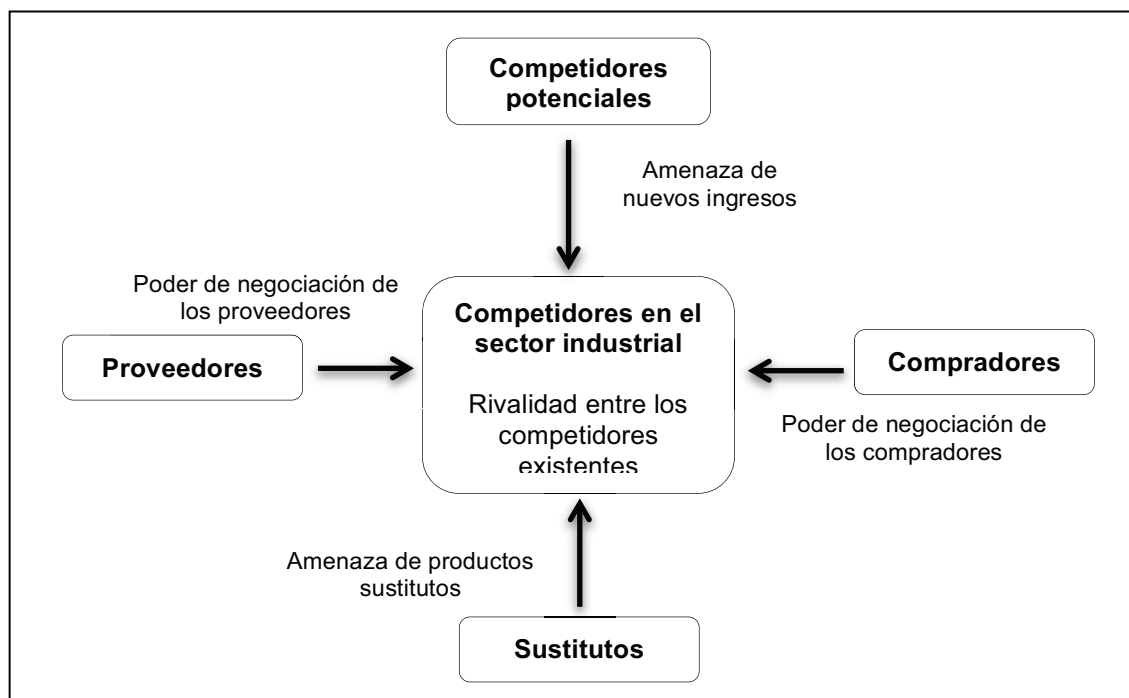


Figura 2.1 - Fuerzas competitivas de la industria
(Porter, 2007, p. 4)

Estas fuerzas pueden ser más intensas en empresas donde el retorno de la inversión es lento y bajo. De aquí parte la importancia de considerar estos elementos en el análisis y desarrollo de la herramienta de gestión que se intenta construir.

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Cuando un nuevo competidor entra en un mercado, la capacidad productiva de este se expande. Aunque un determinado mercado esté creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios por los productos producidos y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas empresas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales: las barreras de entrada (Porter, 2007, p. 4), los esperados contragolpes (reacción) de los competidores.

Barreras de entrada: Son las limitantes que persuaden a los inversionistas de ingresar a un nuevo mercado, estas barreras se forman debido a múltiples factores. Según Porter altas barreras y claras expectativas de respuesta de los competidores reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado.

a) A continuación las 8 barreras (Porter, 2007, p. 6) que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- Economía de escala
- Diferenciación de los productos
- Identidad de una marca o producto
- Demanda de capital
- Costos alternativos
- Acceso a los canales de distribución
- Rendimiento esperado
- Política gubernamental

b) Expectativas de respuesta (contragolpe).-Determinadas por la capacidad de reacción de los competidores que ya se encuentran compitiendo en una industria. Esta capacidad de respuesta tiene que ver con el ingreso de nuevos competidores. Es una de las barreras de entrada más difíciles de evadir pues suelen existir competidores con muchos recursos financieros que los utilizan para deshacerse de la competencia vía disminución de precios. En esta clase de mercados es indispensable contar con igual cantidad de recursos para competir.

Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector

Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente. La intensidad de la competencia entre empresas de una misma industria depende de varios factores.

- Numerosos competidores iguales
- Crecimiento lento del mercado
- Costos fijos o de almacenaje elevados
- Ausencia de diferenciación o costos

- Capacidad de crecimiento en grandes proporciones
- Altos riesgos estratégicos.- La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

Presión de productos sustitutos.

“Las empresas de una industria determinada están en competencia constante con empresas de otros sectores que fabrican productos sustitutos”. (Porter, 2007, p. 277).

Poder de negociación de los consumidores

Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector.
- Cuando los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados.
- Cuando los compradores obtienen bajas ganancias, podrían entrar en una integración hacia atrás, es decirse convierten en sus propios proveedores.
- Otro aspecto importante a considerar es la información.-entre más información tienen los compradores sobre la oferta y demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder e influencia sobre los precios de los productos que adquieren.

Poder de negociación de los proveedores

Las condiciones que ubican a los abastecedores en una posición de influir sobre los precios de los productos son:

- Si el sector de suministro de un determinado producto, es dominado por pocas empresas entonces existe una influencia desigual entre proveedores y consumidores.
- Cuando no existen productos sustitutos.
- Cuando el que compra no es un cliente importante de los abastecedores.
- Cuando los productos del proveedor son insumos importantes para el negocio del comprador.
- Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Esta es la forma como Porter describe la influencia que las cinco fuerzas de la competencia ejercen sobre la generación de utilidades y por lo tanto en el éxito de las empresas, en cualquier clase de mercado en el que desarrolle sus actividades, al competir en una industria.

2.2 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Michael Porter señala que existen dos estrategias genéricas que toda empresa puede adoptar para mejorar su desempeño y lograr una ventaja competitiva sostenida; **costos bajos** y **diferenciación**. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o en la diferenciación, (Porter, 2007, p. 11). Una combinación de estas dos estrategias con la planificación que la empresa desarrolla para alcanzarlas nos lleva a la obtención de tres estrategias genéricas, *liderazgo en costos*, *diferenciación* y *enfoque*, para lograr un desempeño sobre el promedio.

Al referirse a cada una de estas estrategias tenemos que una empresa que sigue la estrategia de **liderazgo en costos** busca básicamente incrementar sus utilidades disminuyendo al mínimo posible sus costos de producción. Esta reducción implica también una disminución en la calidad del producto final, por lo general las empresas que adoptan esta estrategia se dirigen a segmentos de mercado en el cual las utilidades se generan principalmente por el volumen de ventas. Según Porter es importante que la empresa que aplique esta estrategia ya sea el líder en costos en esa industria pues de lo contrario, de haber más de una empresa luchando por costos esta competencia podría llegar a desgastar de tal forma que la empresa con menos recursos económicos quebraría inevitablemente.

De la combinación de las estrategias de liderazgo en costos y la de enfoque se adopta una nueva variante **el enfoque de costo**, esta estrategia busca aprovechar una ventaja de costo enfocándose en un segmento blanco específico, y de esta forma lograr una ventaja competitiva dedicándose a un determinado segmento exclusivamente.

La segunda estrategia genérica es la **diferenciación**, lo que busca una empresa al adoptar esta estrategia es ser única en un mercado de varios competidores. La forma de ser diferente es creando características adicionales a su producto, que esencialmente es el mismo producto que produce el competidor, que lo hacen ser diferente de los de la competencia, o al menos así debe percibirlo el comprador. Esta diferenciación permite a la empresa cargar un mayor precio a su producto, pero lo importante es que este producto le dé al cliente un mayor valor del que él está pagando. La manera más importante de la diferenciación es la creación de características adicionales a los productos que a la vez satisfagan necesidades adicionales de los clientes, o a través de la creación de estas necesidades mediante estrategias de publicidad.

Al combinar la estrategia de diferenciación con la de enfoque tenemos una segunda variante que es el **enfoque de diferenciación**, esta estrategia busca explotar las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos del

mercado. Principalmente la empresa busca beneficiarse de los precios más altos que sus productos podrían llegar a tener en estos segmentos debido a la diferenciación.

2.3 LA CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Para analizar las fuentes, en las cuales se origina la ventaja competitiva y la forma en la que se ha planteado cualquiera de las tres estrategias genéricas, se requiere una herramienta que permita identificar estas fuentes y separarlas. La cadena de valor es la herramienta que facilita la división de la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes y permite un análisis profundo del funcionamiento de esta.

En su libro “Ventaja Competitiva” Porter identifica nueve categorías de actividades que resumen las operaciones de una empresa, y que son las que componen la cadena de valor. La estructura básica de la cadena de valor de una empresa se la muestra en la siguiente figura.

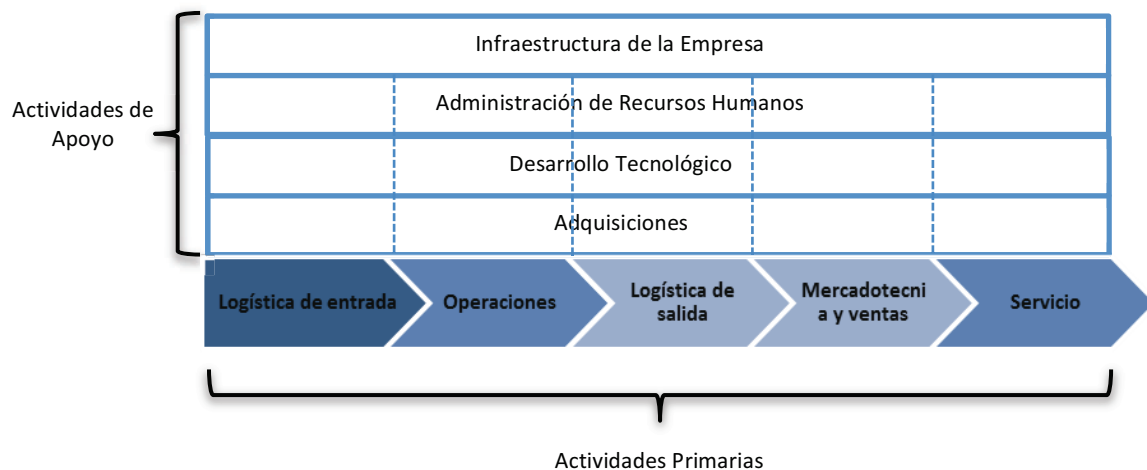


Figura 2.2 - Cadena de valor
(Porter, 2007, p. 86)

Esta cadena de valor, genérica, refleja los procesos que componen una empresa, y como los productos se van transformando y van ganando valor mientras avanzan a lo largo de esta. Está compuesta por 2 procesos principales:

- Los procesos agregadores de valor.- son los procesos que transforman la materia prima, empezando desde la **logística de entrada** que es el inicio del proceso de transformación en la cual se receipta la materia prima y que luego pasa al proceso de **operaciones**, este es el que transforma la materia prima en el producto final. La parte final de los procesos generadores de valor, que representan el negocio principal de la empresa, la comprenden la **logística de salida** y el proceso **marketing y ventas**, cada uno de estos procesos contribuyen de manera significativa al nivel de ventas de los productos. Primero porque la logística de salida comprende toda la estrategia de distribución y puesta en el mercado del producto final. El proceso de marketing y ventas da a conocer el producto a los posibles compradores y concluye la cadena de producción con la venta. El proceso final de **servicio** es el valor agregado que la empresa le da a su producto, y se refiere a los servicios posventa.
- Los procesos de apoyo.- toda actividad de valor utiliza insumos, recursos humanos (mano de obra y administradores), recursos financieros, tecnología, además se genera y usa información. (Porter, 2007, p. 40). Estas actividades o procesos respaldan los procesos primarios en la generación de valor para la empresa.

Una empresa es rentable si el valor generado es mayor que el costo que toma generar dicho valor, y lo más importante, que los clientes perciban ese valor generado. El conocimiento de la influencia que puedan tener en una empresa, las cinco fuerzas de la competitividad, así como saber efectivamente cuál de las estrategias genéricas se debe implantar e identificar con claridad la estructura con la que se cuenta para ejecutar esta estrategia es un factor crucial para colocar a la empresa en una posición competitiva.

2.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la dirección estratégica tiene tres etapas fundamentales: ***la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia*** (Fred R., 2004, p. 5).

2.4.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La etapa de la *formulación de la estrategia* comprende el proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica es la hoja de ruta que guía las acciones que una empresa debe tomar para conseguir los objetivos que se ha planteado. (Fred R., 2004).

A su vez el proceso de planificación estratégica tiene tres momentos fundamentales: *la evaluación externa, la evaluación interna y el análisis y selección de la estrategia*. Todos estos momentos son parte de la formulación de la estrategia.

A. Evaluación externa.- Es indispensable realizar el análisis del entorno en el que se desempeña una empresa, pues los cambios que ocurren en este se traducen en cambios en el consumo y en la oferta de bienes y servicios. Los factores o fuerzas externas que podrían influir en el desempeño de la empresa están clasificados en cinco categorías principales: (Fred R., 2004, p. 80)

- Fuerzas económicas;
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
- Fuerzas tecnológicas; y
- Fuerzas competitivas.

Realizando un análisis de estas fuerzas externas se pueden generar estrategias que ayuden al aprovechamiento de oportunidades y que reduzcan el impacto de las amenazas.

La relación de influencia de estas fuerzas en la empresa se la explica mediante la siguiente figura.

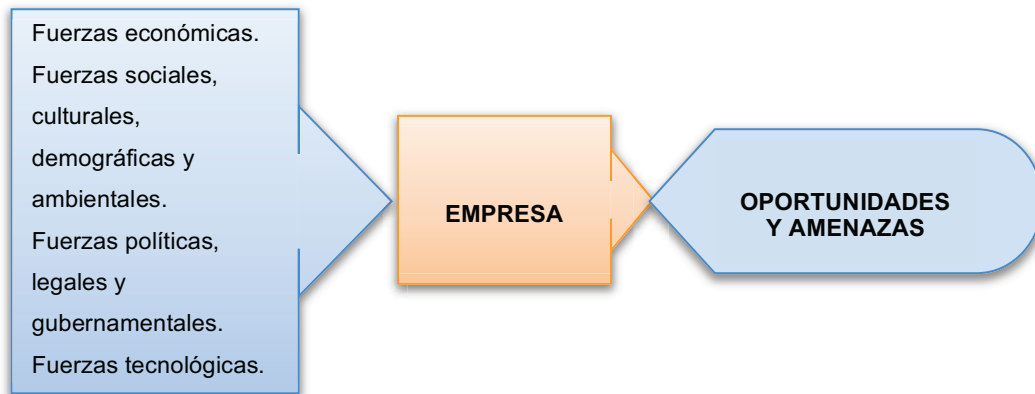


Figura 2.3 - Influencia de las fuerzas externas en la empresa
(Fred R., 2004, p. 82)

Las fuerzas externas ejercen influencia sobre las operaciones de la empresa y esta influencia determina la respuesta que la empresa va a tener frente a las oportunidades de negocio o amenazas que debe enfrentar.

B. Evaluación interna.- El propósito de la evaluación interna es el de examinar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, así como las implicaciones estratégicas de la estructura de la empresa. Los factores o áreas de estudio clave dentro de la empresa son (Fred R., 2004, p. 121):

- Operaciones de dirección.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Producción y operaciones.
- Investigación y desarrollo (I y D).
- Sistemas de información de la gerencia.

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades. Una evaluación interna de la empresa conduce a minimizar las debilidades que esta posee

para disminuir los riesgos de ser afectados por las amenazas externas y utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, y además una misión de la empresa bien definida, proporcionan la base para establecer los objetivos y estrategias.

C. Análisis y selección de la estrategia.- es un proceso de toma de decisiones, esencialmente, subjetivas basado en el análisis de información objetiva. En el proceso de creación y selección de la estrategia se debe analizar las ventajas, desventajas, costos y correlación con posibles resultados (Fred R., 2004, p. 196). Para esto existen varias matrices que facilitan la fase de análisis y toma de decisiones.

Las estrategias son pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, es decir que, mediante la aplicación de la estrategia la empresa se trasladará de una posición actual, en la que se encuentra, a una posición deseada, en el futuro, que se ha programado o planeado. Las estrategias que puede plantearse una empresa no son una mera elección o copia de otras tomadas por empresas similares, por el contrario, provienen del análisis interno de la empresa, del análisis del entorno en el que esta realiza sus operaciones, ya demás dependen en mucho del pilar fundamental sobre el que se construye una empresa la misión.

2.4.1.1 Implantación y evaluación de la estrategia

Para ejecutar una estrategia es necesario establecer metas y objetivos de corto y mediano plazo, y distribuir los recursos de manera que se pueda medir el cumplimiento.

La etapa de *evaluación de la estrategia*, en este punto se debe evaluar las estrategias que se adoptaron e implantaron, y los resultados que estas han generado. La herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton, es la más

adecuada para controlar tanto la ejecución como la evaluación de resultados de implementación de la estrategia. El **Balanced Scorecard**, o también conocido como “Cuadro de mando integral”, a través de la creación de varios indicadores de resultados, entre ellos los financieros, permite a los gerentes contar con información oportuna para la toma de decisiones.

La evaluación es la etapa final del proceso de dirección estratégica, y para realizar la evaluación, generalmente, se espera a tener los resultados financieros de la empresa al final de un periodo. Lo que plantea la metodología del Balanced Scorecard es que los resultados de la planificación y la implementación de las estrategias deben ser medidos en periodos más cortos de tiempo, durante la ejecución, con el fin de controlar y evaluar los resultados parciales de la ejecución de las estrategias y, realizar las correcciones necesarias, de ser el caso.

Los indicadores se construyen con enfoque que mide la actividad y los resultados. El cuadro de mando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2001, p. 31).

1. **Perspectiva del Financiera**, la estrategia del crecimiento, la rentabilidad vista desde la perspectiva de los accionistas.
2. **Perspectiva del Cliente**, la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. **Perspectiva de los Procesos Internos**, las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**, las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Las empresas normalmente suelen interesarse en el rendimiento financiero, por lo tanto la atención está centrada únicamente en los resultados finales de los procesos empresariales, sin tomar en cuenta que los resultados se producen por la interacción e intervención de varios procesos al interior de la organización. Una organización funciona como un ser vivo, los procesos y funciones están enlazadas entre sí, de forma que si existen problemas en el área de marketing o en operaciones, estas afectan directamente el resultado final, en el caso de una compañía, el rendimiento financiero, utilidades.

La herramienta del Balanced Scorecard trata de, desde el marco de cuatro perspectivas, gestionar todas las áreas dentro de la organización creando nuevos vínculos organizativos entre diferentes unidades de negocio, enfocando sus actividades y alineándolas con los objetivos y estrategias planificadas. De esta forma el *Cuadro de Mando Integral* se convierte en una herramienta esencial para la construcción de un sistema de gestión basado en la estrategia.

2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.5.1 Gestión del Talento Humano

Corresponde a un área estratégica dentro de la organización que se ocupa del manejo integral del capital humano.

Como nos indica Martha Alles, dentro del proceso de gestión de Talento Humano existen seis subprocesos:

- Admisión de personas (reclutamiento y selección).
- Planes de carrera y sucesión.
- Formación.
- Desarrollo de personas.
- Evaluación (diseño de cargos y evaluación de desempeño).
- Compensación de personas (remuneración, beneficios y servicios).

La gestión del talento humano no debe descuidar ninguno de estos subprocesos, por cuanto al estar relacionados de manera directa, el colapso de uno de ellos incidirá obviamente en los otros.

¿Qué son las competencias?

Son características que tienen determinadas personas que hacen de su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelve. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta (Dirube, 2007), las competencias son un compendio de:

- Habilidades, conocimientos y destrezas.
- Valores y hábitos.
- Motivos.

Con el propósito de ampliar la definición realizada por José Dirube sobre las competencias, es importante incluir el Modelo del Iceberg presentado por Spencer y Spencer.



Figura 2.4 - Spencer y Spencer- Modelo del Iceberg
(Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2010, p. 81)

Las competencias relacionadas a las habilidades y conocimientos son necesarias, pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente. A continuación tenemos el alcance de cada una de las competencias:

- **Habilidades:** Capacidad de una persona para hacer algo.
- **Conocimientos:** La información que una persona tiene de un área específica.
- **Imagen de sí mismo:** Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.
- **Rasgos:** Aspecto típico del comportamiento de una persona.
- **Motivos:** Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

2.5.2 Gestión del Talento Humano por Competencias

Sea cual fuere el tipo y tamaño de organización, si estas gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mercado.

Por lo tanto la gestión del talento humano por competencias, se refiere a la aplicación de competencias genéricas y específicas en cada uno de los subprocesos que forman la gestión del talento humano.

Objetivo de la Gestión por Competencias

El propósito de la Gestión del Talento Humano por competencias, es lograr una gestión de la organización más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tienen los directivos y colaboradores actuales. Finalmente tendremos un equipo de trabajo que logrará objetivos a corto, mediano y largo plazo con mayor efectividad. Para lograrlo, es necesario desarrollar perfiles de los diferentes puestos desde el enfoque de las competencias.

Análisis de Puestos (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2010, p. 122)

- Identificación del puesto;
- Trabajo a desempeñar;
- Condiciones Físicas;
- Habilidades requeridas;
- Conocimientos requeridos;
- Requisitos especiales;
- Responsabilidades.

En el caso de Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, que por su tamaño

tienen varias limitantes entre ellas son los recursos económicos para contratar el personal suficiente y capacitado les obliga a contar con personal multifuncional que conozca de manera general el desempeño de varios cargos sin que se pueda mejorar las especialidades de cada uno de ellos.

2.5.2.1 Utilidad de un Sistema de Gestión

A corto plazo tendremos un diagnóstico de las características del personal con el que cuenta la organización, y a largo plazo cómo estos impulsarán la consecución de los objetivos de la misma.

Otros puntos en los que favorece la Gestión por competencias son; reducción de la barrera organizacional, integración de equipos de trabajo, dirección por objetivos de la Planificación Institucional.

CAPÍTULO III

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa se dividirá este en dos partes. La primera parte consiste en el análisis del entorno y la segunda que, complementará el diagnóstico, es el análisis interno.

- El análisis del entorno:
 - **Macroambiente.-** A través del modelo *Pest*.
 - La industria de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Utilizando el modelo de las 5 fuerzas de *Porter*.
- El análisis Interno de la cooperativa CASAG.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es importante realizar un análisis de las condiciones actuales de la economía del país, condiciones que están fuera del ámbito de control de una empresa pero que afectan directamente al desempeño de la misma y sobre las cuales se toman decisiones importantes para la supervivencia de esta. Estos factores clave que afectan no solo a la empresa si no a la industria en general se encuentran en el espacio denominado *macroambiente* (Thompson, 2008, p. 51).

3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Factores Económicos.-

El Ecuador es una economía pequeña en relación con las demás economías de la región, es así que el PIB del país para el año 2011 fue de 61.121 millones de USD dólares lo que corresponde al 8% (Banco Central del Ecuador, 2012) con respecto

al año anterior, mientras que el PIB de Perú en el mismo período fue de USD \$ 164.693 millones de US dólares un PIB tres veces mayor mostrando un crecimiento en el orden del 7% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011) con relación al año anterior. Siendo una economía pequeña el mercado para la oferta de productos es también reducido lo que ha evitado muchas veces que grandes empresas del exterior lo vean con un posible destino de inversiones.

Otro aspecto importante es que la economía ecuatoriana no posee moneda propia y ha adoptado el régimen de dolarización, lo que reduce el nivel de competitividad del país con otras economías y países de la zona que administran monedas propias. Al depender totalmente de factores externos que dictan la política monetaria del país este va cediendo posiciones en la pelea por incursionar en mercados fuera de nuestras fronteras. A pesar de la recesión económica mundial causada por la crisis del sistema financiero estadounidense, la economía del Ecuador no ha sufrido golpes fuertes y más bien ha mantenido un flujo normal de operaciones. Esto se debe a que el principal producto de exportación, el *petróleo*, ha mantenido un precio estable y alto, sobre los 70 USD por barril durante el año 2011, mientras que de enero a octubre del año 2012 alcanzó un promedio de 89,60 USD (Banco Central del Ecuador, 2012), permitiendo que el estado mantenga la inversión pública como principal generador de liquidez. De esta manera el estado se convierte en el gran inversionista y generador de fuentes de empleo, es así que el crecimiento esperado de la economía para el año 2012 es del 4,8% (Banco Central del Ecuador, 2012).

La bonanza provocada por una economía dolarizada combinada con altos precios del petróleo y remesas de los migrantes ha generado que la economía ecuatoriana se transforme en consumista y se olvide de la producción. Todo lo mencionado anteriormente a dado como resultado el crecimiento del volumen de crédito tanto de consumo como a través de las tarjetas de crédito, si comparamos los meses de enero-octubre del año 2010 y el mismo período del año 2011 observamos que el crédito de consumo creció en un 36.85% (Banco Central del

Ecuador, 2011), y tomando este mismo período para el año 2012 la variación es del 19,39% (Banco Central del Ecuador, 2012).

El INEC nos indica que para el año 2012 la inflación se mantiene en un dígito, 4,16%, mientras que para el año 2011 se ubicó en el orden del 5,41% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012), las variaciones de precios no han sido drásticas, esto ha permitido a los consumidores endeudarse a mediano y largo plazos y a las instituciones financieras respaldar este consumo mediante créditos. El costo del dinero, esto es las tasas de interés, han ido disminuyendo, para el año 2012 (y desde el año 2011) la tasa de interés para el crédito de consumo es de 15,91% y la tasa para el sector micro-empresarial es de 25,20% (Banco Central del Ecuador, 2013), comparado con el año 2009 que se ubicaban en 17,82% y 28,02% para el consumo y microcrédito respectivamente. La disminución constante en las tasas de interés afecta directamente a las utilidades que generan las instituciones financieras, pues estas deben apuntar a ser mucho más eficientes y disminuir costos para evitar la reducción de sus excedentes.

La intervención de nuevos actores en el mercado financiero como el recientemente creado Banco del IESS “*BIES*” (Ecuador Inmediato.com, 2013), para créditos de vivienda que ha colocado en el año 2012 una cartera que ascendía a USD 935.972.249, mientras que los créditos para el consumo sumaron 1.124.258.223 de USD esto ha creado presión en el costo del dinero logrando que las demás instituciones financieras disminuyan sus tasas de interés para competir.

Las variables importantes a vigilar por parte de la cooperativa debido a la influencia que pueden tener en las operaciones de crédito son las siguientes:

- Tasas de Interés.
- Inflación 4,16%
- Cambios en la demanda de bienes y servicios.

- Cambios en el consumo a través de canales convencionales como es el crédito de consumo, debido a la fuerte introducción del uso de tarjetas de crédito.
- Condiciones económicas de los países con los que tenemos negocios.
- Ingreso familiar.
- Comportamiento de la balanza comercial, un saldo negativo de USD 142,80 millones en el año 2012 (Banco Central del Ecuador, 2012)
- Producción de petróleo 183,70 millones de barriles durante el 2012 (Banco Central del Ecuador, 2012)
- Remesas de los migrantes, USD 2.672,40 millones para el año 2011 y para el primer semestre del año 2012 de USD 1.221,1 millones (Banco Central del Ecuador, 2012).
- Políticas de integración económica.
- Impuestos , Iva 12%, impuesto a la salida de capitales 5%.
- PIB previsto para el año 2012 es de USD 73.231 millones (Banco Central del Ecuador, 2012)
- Tasas de empleo y desempleo, 53,10% y 4,60% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2012)

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Estabilidad en el poder adquisitivo de las personas, debido a la dolarización menor inflación.
- Remesas de migrantes que sustentan el crecimiento del consumo de bienes y servicios.

Amenazas:

- Disminución sostenida de las tasas de interés para créditos de consumo y microcréditos (Banco Central del Ecuador, 2012).
- Ingreso de nuevos competidores, en el mercado financiero, que gozan de mucha liquidez, como ejemplo tenemos el Banco del IESS (BIESS)
- La liquidez de la economía se sostiene en dos principales fuentes externas, los precios del petróleo y las remesas de migrantes. Del total de la balanza comercial el 57,71% corresponde a la venta de crudo (Banco Central del Ecuador, 2012).

Factores Sociales.-

La dolarización produjo como resultado una economía mas estable, consiguientemente las familias podían gastar más y endeudarse. La sociedad ecuatoriana mejoró sus índices de bienestar en este período. El acceso a servicios básicos se incrementó, ahora las personas demandan más recursos, es así que el INEC nos expone las siguientes cifras demográficas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010): la población del Ecuador para el 2010 es de 14.483.499 millones de habitantes de la cual el 50,40% son mujeres y el 49,60 hombres. La tasa de crecimiento de la población ha disminuido de 2,05% en el 2001 a 1,95% para el 2010.

La población continúa concentrándose en los sectores urbanos y dejando la ruralidad, de acuerdo al censo de 2010 el 62,80% se ubica en el área urbana y el 37,20% en zonas rurales. El 25,90% de la población posee vivienda propia, en comparación con el año 2001 ha habido un incremento de 501.147 mil viviendas lo cual incrementa la presión en la demanda de servicios para estas, tales como electricidad, agua potable, telefonía, internet, televisión por cable, seguridad, etc. Así mismo el número de hogares ha crecido de 2.879.935 en el año 2001 a 3.810.548 en el año 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010).

La pobreza en el Ecuador se redujo en los últimos 10 años, así es que para el año 2002 la pobreza en el país se ubicaba en el 49%, en los años que han transcurrido, gracias a la dolarización, y luego de varios gobiernos la pobreza para el año 2010 se ubica en 37,10% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2002, 2009 y 2010).

Los cambios en la estructura de la población así como los cambios sociales, por ejemplo en las formas de consumo, de estilo de vida, demandan un mayor esfuerzo a las empresas para proveer de nuevos productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores. Especialmente la sociedad ecuatoriana está pasando de una economía de subsistencia, en la que existen muchas limitantes para el consumo como el ingreso, hacia una economía más liberal, en la cual la población demanda y consume productos superiores, de mejor calidad y que presentan valor agregado.

Las variables importantes a vigilar:

- Actitudes de ahorro, crecimiento de 15,83% entre 2012 y 2011 en las captaciones del sistema financiero, cuando en el 2011 el crecimiento fue de 21,56% (Banco Central del Ecuador, 2012).
- Actitud de la sociedad ante el gobierno, según la encuestadora CEDATOS el actual presidente de la república tiene una aceptación de la ciudadanía que se ubica sobre el 50%, lo cual genera un clima de confianza y estabilidad.
- Comportamiento de los consumidores, compras a crédito mediante tarjetas.
- Ingreso de las familias, salario mínimo de USD 318 para el año 2012.
- Esperanza de vida.
- Tasa de inmigración y emigración.
- Niveles de educación, es de 9,03 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)
- Intereses de los ciudadanos en cuanto a los procedimientos crediticios, costo del dinero, monto y plazo.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Disminución de la pobreza, lo que implica una mayor demanda bienes y servicios y un mayor acceso al crédito.
- Incremento de demanda de productos (bienes) “superiores” lo que implica necesariamente mayor demanda de servicios financieros.

Amenazas:

- Incremento del consumo y disminución de la capacidad de ahorro de los hogares.

Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.-

Desde el año 2008 en el Ecuador, rige una nueva constitución enfocada en la consecución del buen vivir de la sociedad como meta del desarrollo. Para que esta nueva constitución sea aplicable se están realizando reformas a la normativa jurídica, como el código penal, código civil y otras leyes que rigen la vida y comercio de la sociedad.

En el ámbito financiero el gobierno ha tomado algunas decisiones claras para organizar el sector de desarrollo micro-empresarial y el sector del cooperativismo. Con la “Ley de Economía Popular y Solidaria ” el estado pretende organizar, regular y mantener un control exhaustivo de los negocios comúnmente llamados informales y además de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que para efectos de esta Ley constituyen el sector “Financiero Popular y Solidario”. El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, se encargará del seguimiento y acompañamiento de las instituciones controladas por esta Ley. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que sustituye a la “Dirección

Nacional de Cooperativas”, será la encargada de vigilar, auditar, intervenir, controlar y liquidar las actividades económicas y sociales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que no se encuentren controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El gobierno sobre todo en el ámbito Tributario se encuentra en reforma constante, y las decisiones que allí se tome tienen una afectación directa a los costos de los servicios que presta la cooperativa de ahorro y Crédito CASAG. Otro aspecto importante son las políticas de empleo y el incremento de salarios los servidores públicos, especialmente de las Fuerzas Armadas.

Las variables importantes a vigilar:

1. Cambios en la política fiscal, impuestos o gravámenes que podrían afectar el excedente de la cooperativa, como por ejemplo: Impuesto a la salida de capitales.
2. Cambios o reformas en las leyes de la Economía Popular y Solidaria (Sistema Financiero).
3. Niveles de gasto público, podría presentarse un incremento salarial a los miembros de las Fuerzas Armadas, quienes mejorarían su calificación como sujetos de crédito.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Regularización para la creación de nuevas cooperativas de Ahorro y Crédito, se detendrá el crecimiento descontrolado de instituciones financieras a nivel cooperativo. (Presidencia de la República del Ecuador, 2012, p. 12).

- El estado pretende fortalecer el sector cooperativo para que sea el impulsor del desarrollo económico. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 148)

Amenazas:

- Mayor control estatal sobre la administración de las cooperativas de Ahorro y Crédito. (Presidencia de la República del Ecuador, 2012, p. 28)

Factores Tecnológicos.-

El avance en el desarrollo tecnológico es cada vez más notable, las Finanzas y el mercado de dinero no se han quedado atrás, han apuntado a mejorar sus sistemas informáticos, eso les ha servido para adicionar valor a sus servicios y cubrir nuevas necesidades de clientes. Un ejemplo de esto son las operaciones que se pueden realizar por medio de internet como: pagos transferencias, consultas, etc. Las cooperativas que compiten directamente con CASAG como: CACEN, San Vicente del Sur, 29 de Octubre, COOPAD.

Las variables importantes a vigilar:

- Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas.- La Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, se expidió en el año 2002 y desde esa fecha se reconocen los fraudes electrónicos como delitos. La legislación incluyó reformar al Código Penal que permiten sancionar nuevas modalidades de robos o daños a personas por medios informáticos. Además le da validez jurídica a los mensajes de internet y los anexos de correo electrónico. (Buró de Análisis Informativo, 2010)
- Acceso a Internet de la sociedad.- En el Ecuador la penetración del internet es del 36% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010) con

una proyección, hasta el 2015 de alcanzar el 50 % de acceso. El uso de aplicaciones a través de internet se volverá indispensable para las empresas en un par de años, pues la población ya no está dispuesta a perder tiempo en visitas a las empresas y tener que esperar por horas para ser atendido.

- Desarrollo Tecnológico, El Banco Central de Ecuador con la finalidad de extender sus servicios a la comunidad y apoyar la profundización de los servicios financieros a través de pequeños intermediarios, suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable para la ejecución del proyecto del Sistema Nacional de Pagos, para que a través de las COACS bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria brinden servicios a la población entre ellos: transferencias de pago a servidores públicos, pago del bono de desarrollo humano, transferencias desde el exterior entre otras. (Banco Central del Ecuador, 2008)
- Seguridad.- En la Fiscalía General del Estado se creó una Unidad de Delitos Informáticos en noviembre de 2009, con el propósito de investigar este tipo de delitos. (Buró de Análisis Informativo, 2010)

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Generar servicios entre ellos: transferencias internas, simuladores de crédito e inversiones, consulta de saldos, entre otros, mismos que estén disponibles a través de internet, considerando que la gran mayoría de los socios son militares, y que estos se encuentran dispersos por todo el país.
- Participar como COAC prestadora de los servicios previstos en el Convenio entre el Banco Central del Ecuador y el Banco Interamericano de Desarrollo, para que las cooperativas de ahorro y crédito formen parte del Sistema Nacional de Pagos.

Amenazas:

- Costos altos para el acceso a la tecnología, por ejemplo empresas como MACOSA y BYTEC, que proveen soluciones tecnológicas a las cooperativas medianas del país, desarrollan propuestas de acuerdo a las necesidades de la organización con montos entre los 30 y 50 mil dólares norteamericanos. (Bonilla, Las inversiones más costosas para una Cooperativa, 2011).
- Las cooperativas pequeñas y medianas han realizado inversiones significativas para ofrecer mayores servicios en red a sus clientes, por ejemplo el caso de las cooperativas: COOPAD, 23 de Julio y 29 de Octubre en sus inicios invirtieron alrededor de 80 mil dólares norteamericanos en la adquisición de una solución tecnológica integral, para las tres instituciones. (Bonilla, Las inversiones más costosas para una Cooperativa, 2011).
- Las compras se realizan por medio de tarjetas de crédito y débitos automáticos, en el mercado ecuatoriano circulan en promedio 2'400.000 tarjetas de crédito de diferentes clases y tipo. Según la Asociación de Bancos Privados.

3.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS POR LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

3.1.2.1 El Mercado

El modelo de las cinco fuerzas de competencia de Porter es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. A continuación se utiliza este modelo para realizar el análisis de la industria de las Finanzas en el segmento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Rivalidad entre Empresas Competidoras.

Para diciembre de 2011, según la Dirección Nacional de Cooperativas, existen 1,173 (Dirección Nacional de Cooperativas- Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011) Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, de las cuales 370 están localizadas en la provincia de Pichincha y 338 en la ciudad de Quito. Actualmente el número exacto de COACs se desconoce pues la gran mayoría son rurales.

Considerando para el análisis la información de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos a continuación se presenta una tabla en la cual se realiza una comparación entre las instituciones que compiten en el sector financiero.

Tabla 3.1 - Volumen de Crédito año 2012

	Comercial	Consumo	Microcredito	Vivienda	Total
Bancos	9.539.654.511,23	1.765.602.732,15	744.054.542,24	295.545.716,69	12.344.857.502,31
Compañías de Titularización	0,00	0,00	0,00	1.321.245,33	1.321.245,33
COACs	60.314.006,83	826.856.776,94	457.328.863,31	62.575.679,87	1.407.075.326,95
IFIs Públicas	718.058.845,59	77.067.164,94	134.643.437,63	334.754,03	930.104.202,20
Mutualistas	62.542.418,09	28.624.120,27	1.663.854,20	81.452.478,92	174.282.871,48
Sociedades Financieras	37.330.218,25	107.449.205,70	16.509.302,63	270.125,16	161.558.851,74
Total Industria	10.417.900.000,00	2.805.600.000,00	1.354.200.000,00	441.500.000,00	15.019.200.000,00

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

La tabla anterior muestra la composición del mercado financiero para el año 2011. Está dividido por tipo de crédito y por grupo de Instituciones Financieras.

A continuación se refleja la participación de cada uno de los grupos en el mercado

Tabla 3.2 - Volumen de Crédito participación porcentual

	Comercial	Consumo	Microcredito	Vivienda	Total
Bancos	91,57%	62,93%	54,94%	66,94%	81,26%
Compañías de Titularización	0,00%	0,00%	0,00%	0,30%	0,01%
COACs	0,58%	29,47%	33,77%	14,17%	10,19%
IFIs Públicas	6,89%	2,75%	9,94%	0,08%	6,34%
Mutualistas	0,60%	1,02%	0,12%	18,45%	1,13%
Sociedades Financieras	0,36%	3,83%	1,22%	0,06%	1,07%
Total Industria	100%	100%	100%	100%	100%

(Banco Central del Ecuador, 2013)

Observando la participación de las COACs por tipo (segmento) de crédito estas han apuntalado su negocio en los créditos de consumo, microcrédito y vivienda logrando una participación de 29,47%, 33,77% y 14,17% respectivamente. Estos son los segmentos en los que compiten con los Bancos logrando obtener una buena participación, a pesar de que estos cuentan con mayores recursos financieros. La competencia es bastante intensa especialmente en el segmento de los “*créditos micro-empresariales*” en el cual a pesar que la banca cuenta con mejor tecnología y costos más bajos debido a las economías de escala, las COACs han logrado un 33,77% del pastel. A pesar de no ser su principal negocio, muchas COACs, especialmente las más grandes, han logrado incursionar en el crédito de vivienda con mucho éxito, es así que su participación en este segmento llega al 14,17% del total nacional. Otro punto importante es el “*crédito de consumo*”, la participación de las COACs es importante, un 29,47%, y si consideramos que el manejo y emisión de tarjetas de crédito está, administrada, principalmente en la Banca ese nivel de participación es excelente. Pero a la vez para el año 2011 el consumo mediante tarjetas de crédito fue de \$6,533 millones (El Telégrafo, 2012), un 88% más que el consumo realizado mediante créditos obtenidos del sistema.

La Superintendencia de Bancos tiene bajo su control 41 Cooperativas de Ahorro y Crédito. Las demás COACs anteriormente eran supervisadas por la Dirección Nacional de Cooperativas, pero actualmente pasarán a ser controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, este ente de control, aún, no posee información suficiente, de las cooperativas que controla, que pueda ser utilizada para el análisis del sector. Por lo cual se utiliza la información que publica la Superintendencia de Bancos y Seguros para realizar el análisis de la competencia del sector cooperativista.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, para el control, ha organizado a las COACs en cuatro grupos, de acuerdo a la participación de sus activos con respecto al total del mercado (entidades controladas), Grandes, Medianas, Pequeñas y Muy Pequeñas. Para realizar esta clasificación se considera los siguientes parámetros.

- Cooperativas Grandes una participación de sus activos mayor o igual al 6%.
- Cooperativas Medianas una participación de los activos de entre el 3% y el 5.99%.
- Cooperativas Pequeñas una participación entre 1% y 2.99%, y
- Cooperativas Muy Pequeñas una participación inferior o igual al 0.99%.

La cooperativa CASAG se encuentra en el segmento de las más pequeñas por el monto de sus activos. De los cuatro tipos de crédito: consumo, comercial, microcrédito y vivienda, las COACs se han enfocado en los clientes que demandan créditos para microempresas y de consumo. En la siguiente tabla se aprecia la distribución del crédito, según el tipo de crédito y el grupo de cooperativas.

Tabla 3.3 - Participación por Grupo de COAC's y por Tipo de Crédito

INSTITUCIONES	Comercial	Consumo	Microcredito	Vivienda	TOTAL
Total Grandes	0,22%	70,14%	27,24%	2,40%	100%
Total Medianas	2,66%	40,41%	53,16%	3,77%	100%
Total Pequeñas	8,76%	45,87%	39,42%	5,96%	100%
Total Muy Pequeñas	0,98%	46,43%	50,47%	2,13%	100%

(Banco Central del Ecuador, 2013)

El incremento de la inversión del estado, la dolarización, las remesas de los migrantes han provocado un crecimiento del consumo, impulsadas por esta tendencia las COACs han afianzado su mercado en este segmento. Es así que el 58,76% del total del crédito se dirige o se lo canaliza al consumo.

El sector de las micro-finanzas se encuentra en franco desarrollo, los negocios que antes eran considerados informales ahora tienen acceso servicios financieros. Según el INEC el porcentaje de sub-empleo en el país es del 42,28% a septiembre de 2012. La gran mayoría de este porcentaje refleja la existencia de microempresas, es decir negocios pequeños que generan alguna clase de empleo e ingreso. Las COACs han incursionado de forma exitosa en este importante sector de la economía nacional. A pesar de que el riesgo para este tipo de créditos es más alto, las cooperativas han apostado por desarrollar estrategias que les permitan afianzar su presencia y fidelizar sus clientes. Es así que del total de colocaciones el 32,50% en promedio se destina al segmento de micro-finanzas.

Las principales estrategias (Guanín & López, 2012).

- Rapidez en la aprobación del crédito, menos de 3 días.
- Tasas bajas.
- Plazos más largos.
- Servicios complementarios y relacionados.
- Fidelización del cliente.
- Créditos de mayor monto.

- Apoyo y capacitación.
- Asesoría administrativa gratuita.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Sector de crédito para microempresa en crecimiento (Guanín & López, 2012).
- Crear negocios relacionados para la oferta de bienes que se demandan con los créditos de consumo (Guanín & López, 2012).

Amenazas:

- Crecimiento del consumo de bienes mediante la utilización de tarjetas de crédito (Guanín & López, 2012).
- El mayor acceso a créditos podría provocar en los clientes un sobreendeudamiento (Guanín & López, 2012).

Competencia Directa

La cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG es una cooperativa de régimen cerrado, esto significa que su nicho de mercado se encuentra solo en el personal de las Fuerzas Armadas. Es así que todos los servicios que ofrece van dirigidos al personal militar. Por tanto la competencia directa la forman otras cooperativas que prestan servicios directamente al personal de las fuerzas armadas.

En este segmento la Cooperativa CASAG compite con otras COACs que tienen origen militar como:

- a) **Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ejército Nacional CACEN.**- Esta también es una cooperativa cerrada, quiere decir que sus socios o clientes son enteramente militares, son 15,238 (Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEN, 2012) socios (Guanín & López, 2012).

Servicios:

- Los créditos que ofrece son únicamente de consumo. La tasa de interés promedio es de 22%, con plazos que van desde los 6 hasta los 24 meses.
- Captaciones a través de cuentas de ahorro y de inversiones a plazo fijo llegando a pagar hasta el 9.9% anual.
- Servicios en línea, consulta de saldos utilizando su página Web en internet.
- Cuenta con servicios complementarios, a sus socios y familiares les ofrece 5 días, al año, totalmente gratis en un hotel de su propiedad, en la playa. Además ofrece servicios complementarios como venta de electrodomésticos en un almacén que pertenece a la cooperativa.
- Ofrece también el retiro de dinero por cajeros a nivel nacional, utilizando para esto la red de bancos BANRED y la Red de Apoyo Banco del Austro.

La matriz está ubicada en el sector de la Recoleta en la ciudad de Quito y tiene 2 agencias, una Riobamba y una en Guayaquil. Está bajo el control y la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas. Por el tamaño de sus activos es mucho mas grande que la cooperativa CASAG, pero se encuentra dentro del grupo de las **pequeñas**.

- b) **Cooperativa de Ahorro y Crédito AUCA.**- Es también una Cooperativa de Ahorro y crédito cuyos socios o clientes son exclusivamente miembros de las Fuerzas Armadas, esto quiere decir que es una cooperativa cerrada. No existen datos oficiales con respecto al número de socios, pero siendo una cooperativa muy pequeña se ha estimado que es del mismo tamaño

que la cooperativa CASAG, por lo tanto contará con unos 3,500 socios (Guanín & López, 2012).

Servicios:

- Esta cooperativa ofrece créditos de consumo y micro-empresariales. El monto varía entre \$ 700 y \$ 5,000, hasta 36 meses plazo.
- Las captaciones las realiza mediante cuentas de ahorro y también tiene inversiones a plazo fijo.
- Ofrece servicios adicionales, entre ellos un plan para la adquisición de terrenos para la construcción de vivienda. Créditos estudiantiles, para matrículas en período escolar, Becas estudiantiles, para los hijos de los socios.

La cooperativa AUCA está bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas. Tiene su matriz en la ciudad de Quito en el sector de la Recoleta. Por sus activos tiene el mismo tamaño que CASAG y parecido número de socios. Os servicios que se prestan son los mismos sin mayor valor agregado.

- c) **Cooperativa de Ahorro y Crédito San Vicente del Sur.**-su principal nicho de mercado son los miembros de las Fuerzas Armadas, pero también tiene socios civiles. Actualmente cuenta con unos 3,000 socios (Guanín & López, 2012).

Servicios:

- Créditos de consumo y para la microempresa. El plazo va desde los 6 a los 12 meses, y los montos hasta los \$ 6,000, el interés puede ser de hasta 22.63%, con un encaje del 18% del monto del préstamo.
- Las captaciones se dan por medio del ahorro y la inversión a plazo fijo, con tasas de hasta el 10% anual.

- En su página Web se puede calcular el monto máximo de crédito al cual un cliente puede acceder.

Esta cooperativa está controlada y supervisada por la Dirección Nacional de Cooperativas. Tiene la oficinas matriz en la avenida Rodrigo de Chávez y calle Latacunga en el Sur de Quito, y tiene un agencia más hacia el sur en la avenida Mariscal Sucre y calle la Maná. Es más pequeña que CASAG presta los mismos servicios.

- d) **Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.**-cooperativa de origen militar, pero actualmente sus servicios están abiertos a socios civiles. Es controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y se ubica dentro del grupo de las cooperativas grandes (Guanín & López, 2012).

Tiene colocaciones en los 4 tipos de crédito, es decir: consumo, microcrédito, comercial y vivienda. Su cartera de crédito a diciembre de 2011 es de \$ 87,955,221.00 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), y está compuesta de la siguiente forma:

- Crédito de consumo, 63.35%.
- Crédito para la microempresa, 31.64%.
- Crédito comercial, 0.09%.
- Crédito de vivienda, 4.92%.

Servicios:

- Créditos de consumo, microcrédito, comercial y de vivienda, las tasas de interés son: 15.20%, 24.60%, 11.23% y 10.77% respectivamente. El plazo de los créditos varía hasta los 36 meses y en el caso de la vivienda el plazo se extiende hasta los 5 años.
- Captaciones por medio de cuentas de ahorro e inversiones a plazo fijo, el interés llega hasta el 8%.

- Ofrece el pago de servicios públicos y pago a otras instituciones financieras y empresas privadas.
- Consulta en línea de saldos.
- Tarjeta de débito, retiro de ahorros y compras.
- Red de cajeros automáticos propios a nivel nacional

Tiene 38 agencias a nivel nacional y su matriz esta ubicada en la ciudad de Quito. Por el tamaño de sus activos está ubicada en el grupo de las cooperativas grandes. Tiene clientes de las fuerzas armadas aunque no es una cooperativa cerrada. Por el tamaño y los servicios que presta al personal de las Fuerzas Armadas no se la podría calificar como competencia directa pero si representa una amenaza por los recursos que administra, la amplia gama de servicios que ofrece y la influencia de su presencia en el mercado.

- e) **Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAD.**-Es una cooperativa de régimen abierto, es decir que sus socios o clientes pueden ser civiles o militares. Actualmente cuenta con 10,000 socios (Guanín & López, 2012). Está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, clasificada dentro del grupo de Cooperativas Muy Pequeñas. El monto de su cartera total a finales del año 2012 es de \$ 3,490,165.00 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), compuesta por créditos de consumo y microcréditos, con un peso de 55.72% y 44.28% respectivamente.

Servicios:

- Créditos de consumo y micro-empresariales, con tasas para el crédito de consumo de 14.50%, un plazo hasta 48 meses y con un monto de hasta \$ 30,000. Para el microcrédito la tasa es de 25.80%, un plazo de hasta 48 meses y un monto máximo de \$ 30,000.
- Captaciones mediante cuentas de ahorro y con inversiones a plazo fijo. Con tasas de interés hasta el 6.53%.

- Tarjeta de débito de la cooperativa, puede ser utilizada en los cajeros de la red BANRED.
- Realiza transferencias internacionales con el servicio MoneyGram. Puede realizar transacciones desde España.

La matriz de la cooperativa COOPAD se encuentra en el Sur de Quito en la avenida Rodrigo de Chávez y calle Pedro de Alfaro. Tiene 2 agencias más en la ciudad de Quito, una al norte en la avenida la Prensa y otra al sur en el sector de Turubamba, además de 3 sucursales en Guayaquil, Esmeraldas y otra en Quito. A pesar de que para COOPAD los miembros de las FF. AA. no son su único nicho de mercado el 4.09% de los socios de la cooperativa CASAG son socios, también, de COOPAD, esto la convierte en una competidora directa.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Oportunidades:

- Establecer alianzas con las cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen el mismo tamaño y se enfocan principalmente en el mismo nicho de mercado.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

El sector cooperativista actualmente es un sector consolidado. Luego de la crisis financiera que afrontó el país en el año 1999, la cual llevó al cierre de muchos bancos entre ellos los más grandes del país, la sociedad puso su confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Estas fueron las más favorecidas luego de la recuperación económica en años posteriores. Ante la demanda y la visible oportunidad el número de cooperativas creció muy rápidamente, hasta alcanzar en el año 2011, alrededor de 1,178 cooperativas a nivel nacional, un dato más actualizado muestra que al año 2012 existen 981 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país (Semnario de Economía y Negocios Líderes, 2013).

La creación de una Cooperativa no reviste mayores inconvenientes, pues no se requiere de grandes capitales. Los campesinos y los ciudadanía en general está mejor organizada y puede, sin mayores inconvenientes, organizarse para conformar una cooperativa de ahorro y crédito. Por otra parte existe asesoría de organismos sociales y ONGs que impulsan la creación de nuevas cooperativas y a la vez, especialmente las ONGs, las financian.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario obedece a la necesidad que tiene el gobierno de impulsar el sector popular y de la microempresa, considerado como un sector estratégico para el desarrollo del país, para ello las cooperativas de ahorro y crédito participarán como palanca financiera proveyendo de recursos al sector popular y de la microempresa.

Amenazas:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito mejor organizadas que ingresarán al mercado de la economía Popular y Solidaria.
- Un reglamento de ingreso para nuevas cooperativas que en sí no representa una barrera de entrada fuerte al mercado.
- Mejor organización de los sectores sociales y de la economía productiva, esto generará la creación de nuevas cooperativas de Ahorro y Crédito con servicios enfocados en las necesidades de los actores de la llamada economía Popular y Solidaria, por lo tanto esto podría afectar si CASAG decidiera enfocarse en el mismo sector.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

En muchas industrias las empresas compiten directamente con otras que desarrollan productos sustitutos. En el caso de las instituciones financieras, las

COACs compiten directamente con los bancos y mutualistas en los segmentos de consumo, microcrédito y vivienda.

En el segmento del crédito de consumo es cada vez mayor la utilización de las tarjetas de crédito. Es así que en el año 2011 el volumen de crédito concedido por medio de las tarjetas alcanzó los \$ 6, 533, 197,823.00. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012). Las fuertes campañas de popularización de tarjetas de crédito que mantienen las Instituciones Financieras, especialmente los bancos, y la conveniencia y facilidad de uso ha producido que las tarjetas vayan a la cabeza del crédito de consumo.

Los créditos laborales, estos son préstamos que se realizan dentro de las mismas empresas hacia los empleados. Las ventajas de estos créditos es la tasa de interés que generalmente es menor a la de mercado, la rapidez y las facilidades de pago que se otorgan.

En lo referente al microcrédito, a nivel rural es frecuente escuchar sobre las cajas de ahorro comunal, estas son formas de ahorro que se generan dentro de grupos bastante unidos, estos pueden ser grupos familiares, o de pequeños productores. El dinero ahorrado se suele utilizar para conceder créditos a las personas que forman el grupo de ahorro.

Un producto que podría sustituir al sistema financiero formal son los créditos del estado. Estos créditos se conceden a través de instituciones financieras del estado y también a través de Ministerios y Secretarías. En el año 2012 las instituciones financieras públicas colocaron en el mercado \$ 930.104.202,20 en créditos principalmente dedicados a la producción, microcrédito y comercio, esto representa el 6,34% del total del volumen de crédito para el 2012 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012).

Todos estos elementos analizados podrían sustituir en alguna medida los productos y servicios ofrecidos por las COACs. En algunos casos, como en el

microcrédito la sustitución podría afectar de manera tan significativa que en algún momento podrían verse comprometidas la rentabilidad.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Amenazas:

- La masificación de las tarjetas de crédito y el crecimiento del consumo con tarjetas.
- El ingreso del IESS como actor en el mercado de la oferta de créditos, especialmente con los créditos *quirografarios*. Debido a la alta liquidez de esta institución es capaz de influir en el costo del dinero y los plazos de préstamos. Al igual que el seguro de las Fuerzas Armadas ISSFA, concede créditos de consumo, de vivienda y microcréditos.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores se encuentran en una posición de influir en la industria cuando son pocos, cuando el costo de cambiar de proveedor es demasiado alto. En el caso de la industria financiera los proveedores son muchos, entre ellos se cuentan los mismos socios o cuenta ahorristas, que a través de sus depósitos e inversiones proveen de liquidez, dinero, para que el negocio siga funcionando.

Para el caso de la cooperativa CASAG los recursos de los clientes financian alrededor del 58,33% del total de las colocaciones (Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011). Estos proveedores no se encuentran organizados, están dispersos, no responden a una organización por lo tanto no representan una amenaza. La diferencia de financiamiento se lo hace con recursos propios.

Otro proveedor de la materia prima, que en este caso es el dinero, y que puede llegar a influir en la industria es el estado. El estado cuenta con grandes

cantidades de recursos destinados al fomento productivo, que para el 2012 alcanzó los USD 930 millones. En muchos casos se sirve de instituciones financieras como bancos y COACs para la colocación de estos recursos. Cuando hay una fuerte inversión del estado en este sentido este puede llegar a influir en las tasas de interés de la industria, provocando que estas varíen.

Poder de Negociación de los Consumidores.

Los consumidores pueden influir de manera importante en una industria siempre que estén organizados, cuando están concentrados por lugar o cuando son unos pocos consumidores. En el caso de la industria financiera los clientes se hallan totalmente dispersos y no se encuentran organizados. Si bien es cierto que la competencia ha producido mayores beneficios para los clientes, pues, estos tienen una mayor posibilidad de escoger los servicios y el o los proveedores de esos servicios que más les atraiga, también es cierto que la fidelización del cliente en esta industria aún no se cristaliza del todo. El cliente irá al lugar que le ofrezca más y mejores beneficios.

3.1.2.2 El Cliente

Los clientes de las cooperativas de Ahorro y Crédito lo comprenden principalmente aquellos que en un inicio no podía obtener servicios del sistema Bancario, y aquellos que en el tiempo de la crisis financiera dejaron de confiar en la banca privada.

De acuerdo a la información que se detalla en el siguiente cuadro, en el segmento de las cooperativas de ahorro y Crédito, los clientes principalmente demandan créditos que los destinan al consumo y a la microempresa. En la siguiente figura se detalla el resumen de utilización del crédito obtenido.

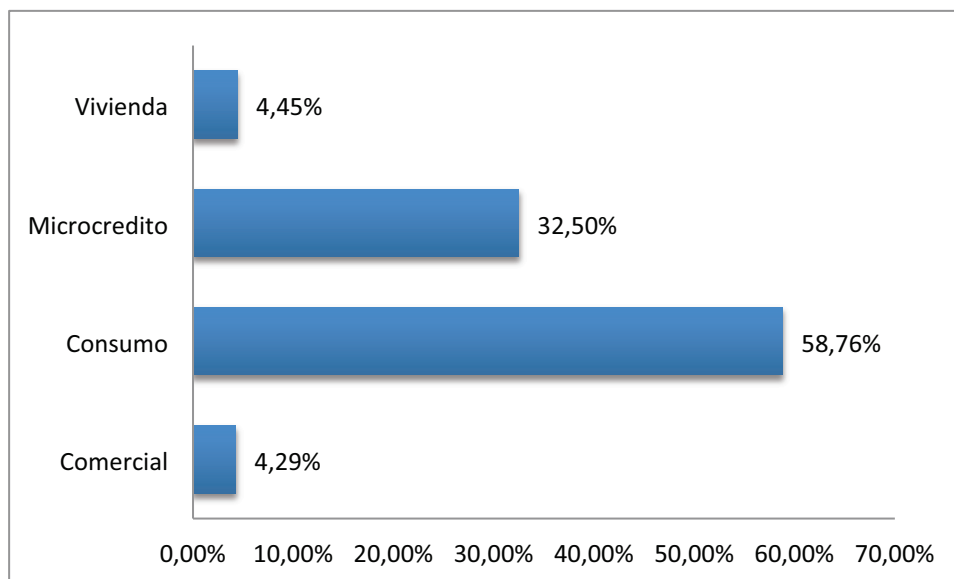


Figura 3.1 - Destino del Crédito
(Banco Central del Ecuador, 2013)

El principal mercado de las COACs es el crédito de Consumo con el 58,76% y en segundo lugar, como un negocio importante, está el crédito destinado a la microempresa con un 32.50%.

La cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG tiene 4.452 socios de los cuales el 88.30% son hombres y el 11.70% mujeres. De estos el 60% es personal en servicio activo y el 40% está en servicio pasivo.

Al igual que el resto de las Fuerzas Armadas los clientes de CASAG se encuentran dispersos en el territorio nacional. En la siguiente tabla se detalla la dispersión de los socios.

Tabla 3.4 - Dispersión socios de la Cooperativa CASAG

PROVINCIA	PORCENTAJE
PICHINCHA	59.94%
CHIMBORAZO	6.73%
GUAYAS	3.22%
MANABÍ	5.85%
AZUAY	0.88%
COTOPAXI	1.75%
CARCHI	1.75%
BOLÍVAR	0.88%
LOJA	1.75%
LOS RÍOS	2.34%
ESMERALDAS	4.09%
SANTA ELENA	0.88%
SUCUMBÍOS	3.22%
PASTAZA	1.75%
MORONA SANTIAGO	2.34%
SANTO DOMINGO	2.63%
TOTAL	100%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

La mayor parte de los socios, el 59.94%, está asentado en la provincia de Pichincha.

Además es importante considerar que los socios de CASAG a la vez son socios de otras cooperativas de Ahorro y Crédito, en las cuales también mantienen créditos e inversiones. En la siguiente tabla se detalla el porcentaje de clientes que siendo socios de CASAG mantienen relación con otras cooperativas.

Tabla 3.5 - Dispersión socios de la Cooperativa CASAG

COOPERATIVA	PORCENTAJE
29 DE OCTUBRE	30.12%
COOPAD	4.09%
SAN VICENTE	2.63%
CACEN	11.70%
COOPROGRESO	0.88%
ALIANZA DEL VALLE	2.34%
AUCA	5.85%
NINGUNA ²	28.36%
OTRA	14.04%
TOTAL	100%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

Como se muestra en la tabla anterior el 71.64% de los clientes de CASAG son clientes de otras cooperativas. Esto nos dice que CASAG no está en condiciones de satisfacer todas las necesidades, en cuanto a servicios financieros se refiere, de sus clientes, y estos buscan otras instituciones financieras que puedan cumplir sus requerimientos. De esta forma se muestra que CASAG no obtiene fidelidad de parte de sus socios.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

² Solo son socios de CASAG

Oportunidades:

- De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, el 26,70% de la población tiene acceso al servicio de internet, el 31,60% tiene acceso a un equipo de cómputo, y el 76,30% de la población tiene acceso a telefonía celular. Esto puede generar oportunidades para ofertar servicios utilizando estos dispositivos.

Amenazas:

- Bajo nivel de fidelización de los clientes.
- Dispersión de los clientes a nivel nacional y la falta de servicios en línea que permitan a los clientes mantener contacto con la cooperativa.

3.1.2.3 Proveedores**Dinero**

Los principales proveedores de recursos para la colocación de créditos son los mismos socios que mantienen sus depósitos a plazo fijo, con períodos mayores a 30 días. Estos depósitos representan el 88.32% del total de las captaciones. Con estos recursos se cubre el 58.33% del total de la cartera de créditos.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se refiere al estudio de los recursos y capacidades que forman parte de una empresa, con el propósito de determinarlas fortalezas y debilidades con las que podría contar.

Entre los recursos que se analizan están: los de tipo financiero, los de talento humano, los tecnológicos, legales entre otros.

3.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El ciclo de la administración cuenta con cuatro actividades fundamentales:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección y
4. Control.

Planificación:

En lo que respecta a la planificación se evidenció que en la cooperativa utilizan conceptos de direccionamiento estratégico, en cada uno de sus planes estratégicos, sin embargo las metas propuestas en los referidos planes no son fáciles de medir y varias de ellas no se encuentran a cargo de ningún puesto.

Los jefes de las diferentes áreas no han realizado una planeación de su área, algunos de ellos no han participado en la formulación de las últimas planeaciones institucionales, y no conocen las metas que deben alcanzar.

El jefe del área de "Crédito y Cobranzas" conoce muy bien sobre el funcionamiento de su área, se nota que él interviene en todo el proceso de crédito: análisis, registro, evaluación y aprobación. Y ha diseñado un manual de procesos administrativos para crédito y cobranza.

El jefe del área de finanzas y contabilidad, propuso un manual de caja chica, y uno para el manejo de los activos fijos, esta área forma parte de los procesos de apoyo y no se ha considerado ninguna meta.

Adicionalmente para el año 2010, la cooperativa cuenta con un plan de contingencias para sortearlos riesgos de liquidez, con un manual para el manejo del riesgo crediticio, sin embargo conocemos que el ejercicio de sus operaciones

requiere de otros instrumentos que le permitan manejar otros tipos de riesgos como el riesgo de mercado, el riesgo operativo, el riesgo legal entre otros.

Y considerando que el artículo 92 de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario estipula que las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, en tal virtud, es importante que CASAG inicie un proceso de identificación, medición, evaluación y manejo de riesgos con el propósito de diseñar instrumentos que le permitan mejorar su administración.

A continuación se realiza una evaluación de la ejecución del Plan Estratégico correspondiente al período 2009-2012.

- OE1.- Desarrollar nuevas líneas de productos financieros y convenios con otras instituciones. Hasta el 2012, no existen nuevas líneas de productos financieros al contrario se eliminó el crédito de tipo “Hipotecario”, y lo referente a los convenios se suscribieron dos para la recuperación de la cartera de crédito.
- OE2.- Crear por lo menos un producto por año aprovechando la infraestructura física, y el talento humano calificado disponible, considerando la demanda de los socios. Hasta el año 2012 este objetivo no se ha logrado consolidar.
- OE3.- Mejorar el clima organizacional y desarrollo profesional y humano de los funcionarios de la Cooperativa CASAG. Hasta el año 2012, este factor no ha sido gestionado por las autoridades de turno.
- OE6.- Mantener actualizado inteligencia de mercados a fin de estar preparados a los avances y estrategias utilizados por nuestra competencia. Los esfuerzos han sido limitados a conocer las tasas de interés activa y

pasiva de las cooperativas cercanas, y con respecto a la demanda no se conoce el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa.

- OE7.- Elaborar y actualizar los Planes de Contingencia y sistemas de seguridad. Desde el año 2010 se ha implementado un plan de contingencia sin embargo existen nuevos de tipo financiero por lo tanto sería importante actualizar este plan de contingencia. Por otro lado los sistemas de seguridad han sido fortalecidos a través de la contratación de un seguro contra robos y hurtos, se adquirieron cámaras de seguridad.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- CASAG mantiene ciertas pólizas de seguros, esto de alguna manera le permite trasladar los riesgos operativos a otras instituciones.

Debilidades:

- La cooperativa no ha gestionado el cumplimiento de los objetivos estratégicos: OE1, OE2, OE3, O6 y el OE7 ha sido medianamente alcanzado.
- La cooperativa no cuenta ciertos planes o manuales de contingencia para afrontar posibles riesgos ente ellos: liquidez, gestión operativa, tasas de interés, crédito, mercado etc.,.

Organización:

La administración del recurso humano se ha realizado de acuerdo a lo que estipulan los diferentes Reglamentos y Manuales entre ellos: el Estatuto

Reformado, Reglamento de Elecciones, Reglamento de Crédito y Cobranzas, Reglamento Interno de Trabajo Reformado y el Manual de Procedimientos Administrativos por Secciones entre otros.

Por otro lado la estructura de la cooperativa al 2012, está conformada por diez y seis personas en el nivel directivo, una persona en el nivel ejecutivo, dos a nivel de jefaturas, uno a nivel de asesoría y ocho personas a nivel operativo, dándonos un total de 29 personas.

Otras actividades como es el caso de: cobranza a través de medios jurídicos, selección de personal y marketing, son realizadas por empresas o se conforman comisiones integradas por directivos y personal de la organización.

A continuación el Organigrama de Cargos de la Cooperativa CASAG:

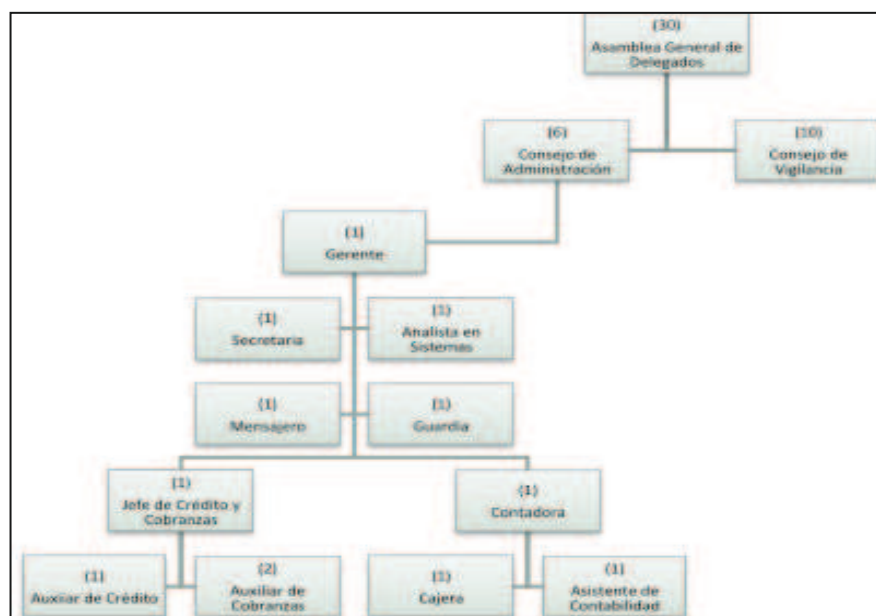


Figura 3.2 - Organigrama de Cargos de CASAG

Fuente - (Cooperativa "CASAG", 2012)

Una vez conocida la estructura organizacional de la cooperativa, se ha diseñado una propuesta de cadena de valor que contiene cada una de las actividades ya sean de valor agregado y no agregado. Para un mejor análisis se ha clasificado las funciones de acuerdo al tipo de proceso que representa, a continuación la

descripción desde los procesos gobernantes, luego los procesos agregadores de valor y finalmente los procesos habilitantes:

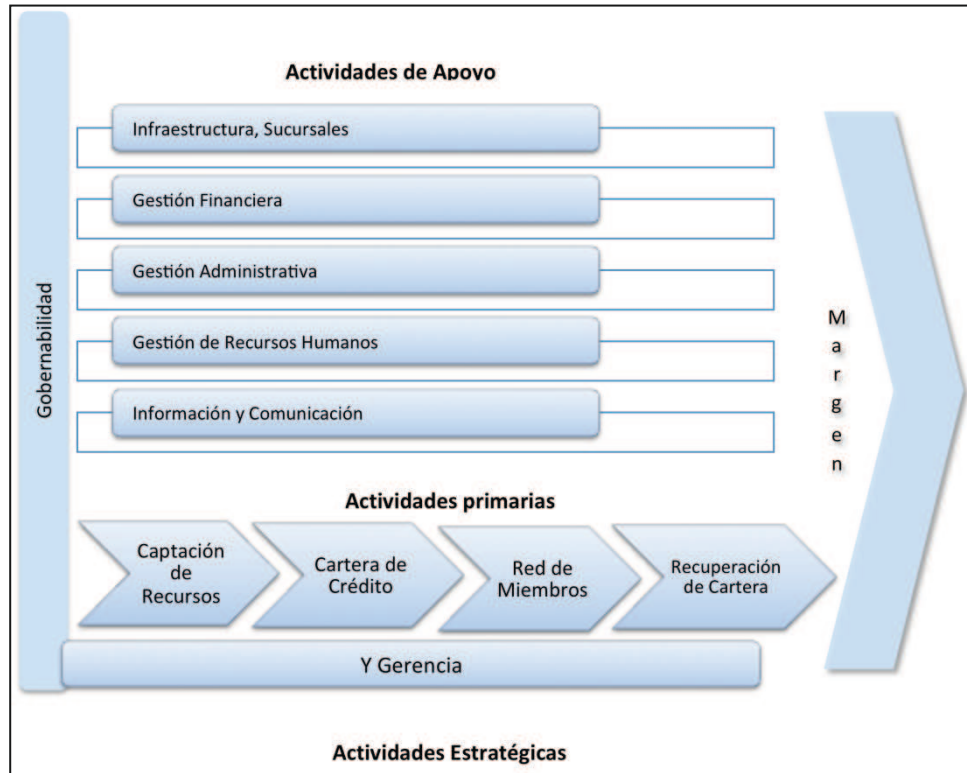


Figura 3.3 - Propuesta de Cadena de Valor para la Cooperativa CASAG
Fuente - (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito-COLAC, 2003)

Procesos Gobernantes

Son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución: proporcionan pautas de acción para los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta.

De acuerdo a la naturaleza de la Cooperativa CASAG estos procesos están integrados por los siguientes órganos y cargos:

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia

Se realizó un análisis de la calificación y revocatoria de calificación de los vocales de los Consejos, la gerencia y los auditores internos y externos de acuerdo a la (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), y las funciones del nivel directivo mismas que constan en el Estatuto Reformado de la Cooperativa CASAG.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de estos documentos.

Fortalezas:

- La cooperativa cuenta con ciertos reglamentos y manuales nuevos o actualizados entre ellos: el Estatuto Reformado, el Reglamento Interno de Trabajo Reformado y el Reglamento de Elecciones.
- La ubicación geográfica de la cooperativa le ha permitido desarrollar sus actividades de captación y colocación de manera efectiva.

Debilidades:

- Algunos procesos agregadores de valor no han sido considerados en la estructura de la cooperativa.
- Varios procesos agregadores de valor no han sido atendidos de manera eficiente, por cuanto los perfiles del personal no son los más idóneos.
- La gestión del talento humano es mínima, únicamente se ha enfocado en los subprocesos de reclutamiento y selección de personal, sin considerar las competencias de los aspirantes ni del personal actual.
- La cooperativa no posee un Manual de Procesos y el Manual de Procedimientos Administrativos está desactualizado, por lo cual no son utilizados .

- CASAG realiza escasos esfuerzos en el área de marketing, lo que no le permitió mejorar la comercialización de sus productos financieros.

Órganos Directivos

Referente a la Asamblea General de Representantes, de acuerdo al Art. 34 (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011) indica que las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor a treinta, ni mayor de cien.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Debilidades:

- Una parte de los socios que participan para assembleístas no poseen perfiles idóneos en lo referente a conocimientos y experiencia en la administración de cooperativas, lo que ha provocado la reelección de los mismos assembleístas durante varios períodos.
- Ciertos assembleístas a pesar de que cuentan con conocimientos y experiencia en la administración de instituciones financieras no se encuentran al día en sus obligaciones crediticias, esto ha provocado malestar y confrontación entre assembleístas.

El **Consejo de Administración**, conforme el Art. 38 (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), este es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa y está integrado por nueve vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en la Asamblea General.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Debilidades:

- Los nuevos vocales del Consejo de Administración no conocen sobre temas de gestión y gobierno corporativo de la cooperativa, por lo tanto no formulan propuestas.

El **Consejo de Vigilancia**, está integrado conforme el Art. 40 (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), este es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independientemente de la administración, responde a la Asamblea General; está integrado por cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Debilidades:

- Algunos miembros del consejo de vigilancia son directivos de otras cooperativas de ahorro y crédito, esto ha ocasionado un conflicto de intereses en el momento de aprobar lineamientos estratégicos de mercado.
- Ciertos directivos del consejo de vigilancia mantienen créditos con calificación de pérdida eminente en la cooperativa CASAG, esto incurre en políticas de cobranza débiles.
- El Consejo de Vigilancia no se ha pronunciado sobre el cumplimiento de normas de prudencia y solvencia financiera, basadas en principios técnicos.

- El Consejo de Vigilancia no ha diseñado políticas de evaluación y monitoreo de riesgos financieros.

De acuerdo a la misma Ley, el **Gerente** es el Representante Legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, quien será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma.

Procesos agregadores de valor

Son los responsables de generar productos o servicios que responden a la razón de ser de la institución y objetivos estratégicos, se refieren a los procesos de la cadena de valor realizados mediante actividades esenciales y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

Por lo tanto en el caso de la Cooperativa CASAG, los procesos agregadores de valor se refieren a aquellos procesos que entregan un servicio específico a los (Socios) o clientes externos para lo cual a continuación se describe los procesos que actualmente prestan servicios a los clientes.

- Proceso de Captaciones.
- Proceso de Crédito.
- Proceso de Cobranzas.
- Proceso de Promoción y Marketing (Redes de Socios).

Proceso de Captaciones.-

Al 2012 la Cooperativa no cuenta con un Área de Captaciones como tal, y se definió en el Plan Estratégico la formación de la misma. Sin duda alguna se hace imperativo desarrollar esta área, ya que de esta depende la disponibilidad de recursos que permitirán la operación institucional.

La captación de recursos como es el caso de las cuentas: Ahorros a la Vista, Depósitos de Garantía, Fondo de Asistencia Social para Operaciones Crediticias, Fondo Mortuario, Ahorros Especiales Largo Plazo, etc. Lo realiza la persona encargada de cajas.

El *Ahorro Especial a Largo Plazo*, su tasa de interés se ubica en el 12% anual, *Ahorro a la Vista* este tipo de ahorro se crea con un monto mínimo por apertura de cuenta por un valor de USD 20 y su tasa es el 3% anual (Bonilla, 2011).

Certificados de Aportación con un monto de USD 30 y una tasa del 6% anual este es un requisito para el ingreso como nuevo socio. Finalmente las *Inversiones a Plazo Fijo*, las tasas de interés varían de acuerdo al monto y plazo que se hayan negociado, esta última cuenta está bajo la responsabilidad directa de la Gerencia (Bonilla, 2011).

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- La atención al cliente es cortés y ágil

Debilidades:

- Los back ups del cargo de cajero no tienen habilidades muy desarrolladas para una atención eficiente.
- El personal cuenta con un Manual de procedimientos administrativos desactualizado, por lo cual no son utilizados.

Proceso de Crédito.-

El proceso de Crédito tiene como “*Misión*: Atender de forma oportuna y efectiva al socio en la obtención de Créditos, dependiendo de la disponibilidad de fondos de la Cooperativa, así como permitir la continuidad en las políticas aplicadas por los funcionarios de turno”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011).

Tabla 3.6 - Productos Crediticios de la Cooperativa CASAG

C r é d i t o	Tipos de Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo Máximo (meses)	Tasa de Interés Nominal	Condiciones de apertura de cuenta para otorgamiento de créditos	
	Consumo	\$ 50,00	\$ 4.000,00	30 meses	19,66%	Ahorro a la vista (\$)	\$ 20,00
	Vivienda		\$ 10.000,00	60 meses	12%	Certificados de Aportación (\$)	\$ 30,00
	Microcrédito Individual	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00	30 meses	21,66%	Gastos Administrativos (\$)	1,75 % del crédito
Encaje del 16,70%						Otros Fondo Mortuario	\$ 8,00

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- El personal del departamento de crédito proviene de las Fuerzas Armadas, y tiene a su haber más de diez años de experiencia específica en el área de crédito en la cooperativa CASAG, por lo tanto, conoce a la mayor parte de los socios que generalmente proviene de las Fuerzas Armadas.
- Este departamento ha diseñado algunos instrumentos como es el caso del Manual para la administración del riesgo crediticio y una propuesta para actualizar el Reglamento de crédito y Cobranza.
- El área de crédito utiliza un Buró de crédito para realizar consultas, esto ha incidido en la disminución de el indicador de morosidad.

- Tienen una buena relación con el personal del área de crédito de otras cooperativas, porque continuamente consultan sobre ciertos socios que hayan solicitado créditos en los últimos días, esto les permite completar la información de los burós de créditos.
- La cooperativa ofrece un servicio complementario a los socios que requieran los certificados de ingresos de las Fuerzas Armadas, estos documentos son totalmente confiables para el posterior análisis de la capacidad de pago de los solicitantes de crédito.

Las fortalezas antes mencionadas incidirán directamente en el control de la morosidad de la cartera colocada.

Debilidades:

- Este departamento no cuenta con un Manual actualizado de Procedimientos crediticios.
- No poseen un scoring de crédito, esto ha ocasionado inconvenientes con algunos socios que no lograron obtener un crédito.

Proceso de Cobranzas.-

Es importante identificar dos clases de recuperación de la cartera, la primera se refiere a los descuentos automáticos a las cuentas bancarias de los socios. Y la segunda manera es siguiendo las directrices establecidas en el Reglamento de Crédito y Cobranzas, a través de llamadas telefónicas, notificaciones escritas o trámites judiciales.

A continuación se detallan las oportunidades y amenazas identificadas luego del análisis de este factor.

Debilidades:

- El personal dedicado a estas actividades no cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado que le permita mejorar su gestión.
- En los tres últimos años el personal no se ha capacitado en técnicas de negociación y recaudación de cartera.

Dirección:

La dirección de la Cooperativa CASAG se ha realizado a través de gestión realizada por el Gerente de turno, este cargo es seleccionado por el Consejo de Administración.

A partir del año 2008 la gerencia está dedicada a nuevos retos como son: el crecimiento de los activos, fortalecimiento del patrimonio, disminuir la morosidad de la cartera e investigar nuevos productos. Estas necesidades tan imperantes fueron registradas en el Plan Estratégico 2009-2012.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Debilidades:

- La gerencia no ha logrado que la imagen institucional, como es el caso de los espacios físicos sean adecuados para los socios y los colaboradores.

Control:

De acuerdo al análisis realizado a los Plan Estratégicos y Planes Operativos de los años anteriores, es evidente que la ejecución no ha sido muy efectiva, esto podría derivarse de ciertas causas entre ellas: el mínimo control de las metas y

objetivos, no existe incentivos para el personal que cumple las metas, los presupuestos para gastos de inversión son muy limitados y algunas actividades no tienen responsables de la gestión, entre otras.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Debilidades:

- En la cooperativa no existe un control continuo, del avance de las metas propuestas en los Planes Operativos.
- El control previo y concurrente de las transacciones y operaciones diarias es mínimo, la mayor parte de los controles son posteriores.

3.2.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Al 31 de diciembre del 2012, la cooperativa cuenta con una oficina matriz en donde laboran 12 personas, a continuación se detalla la información general de cada uno de los colaboradores, en el **anexo 3.1** se detalla la información concerniente al talento humano de la Cooperativa.

Se ha identificado que existen varios inconvenientes relacionados a la gestión del talento humano, entre los que podemos indicar:

Se presenta un alto nivel de rotación del personal, con un promedio de 3 años (Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011), considerando los puestos con mayor antigüedad que son picos muy altos con respecto al resto del personal.

La capacitación es muy limitada, carecen de planes de carrera que motiven el crecimiento profesional, provocando que no cuenten con los conocimientos

suficientes para el desempeño de sus funciones, y no se encuentren motivados para desarrollarse como profesionales.

Existen varios colaboradores que no se ajustan a los perfiles mínimos requeridos por la institución, algunos son bachilleres o no han culminado los estudios universitarios; Los salarios se encuentran levemente por encima del salario básico unificado.

Finalmente la ausencia de un Manual de funciones hace que los empleados no tengan delimitados claramente cuáles son las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo, por lo tanto memorizan las funciones que le han sido entregadas por el anterior compañero.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- El personal más antiguo suele transferir sus conocimientos a los nuevos colaboradores.

Debilidades:

- No se conoce cuál es el criterio de los colaboradores con respecto al clima organizacional.
- Se ha gestionado el talento humano a través de políticas tradicionales, no se ha considerado nuevos modelos de gestión como el de competencias.
- No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.

3.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La cooperativa contaba con una página Web en la siguiente dirección, <http://www.casag.fin.ec> a través de la cual las personas podían realizar ciertas consultas entre ellas: información general de la cooperativa, servicios que oferta, formularios para transacciones de crédito, etc. Sin embargo al 2012 se verificó que la página Web no está activa.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- El sistema SAC proporciona información integrada en tiempo real y confiable para la toma de decisiones.
- CASAG cuenta con una página Web que le permite comunicarse e interactuar con sus socios y público en general, hay que activarla nuevamente.

Debilidades:

- FUNDEI no cuenta con el personal técnico suficiente, para dar soporte a las demandas de CASAG con respecto a las actualizaciones o nuevos tipos de reporte.
- CASAG cuenta con recursos tecnológicos mínimos, esto no le ha permitido operar de manera efectiva con sus clientes internos y externos.

3.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA

Con respecto a las Finanzas y Contabilidad nos corresponde analizar la información de los Balances y Estados de Resultados de la cooperativa, y para establecer ciertas tendencias se utilizó los datos desde el año 2007 al 2011.

Antes de realizar el análisis de la capacidad financiera, es importante conocer que los directivos y la gerencia no se han puesto de acuerdo sobre el uso de herramientas y la adopción de normas técnicas que emite la Superintendencia de Bancos y del Banco Central del Ecuador.

Aún la Cooperativa considera los lineamientos emitidos por el anterior ente rector, la denominada Dirección Nacional de Cooperativas (DNC), pero esta institución únicamente se ha pronunciado sobre aspectos generales con respecto a la presentación de balances, informes de auditoría e informes del Consejo de Vigilancia, dejando grandes vacíos entre ellos: el tipo de catálogo de cuentas, políticas para provisiones de cartera e inversiones, clasificación de los activos de riesgo, estructura del estado de resultados, la metodología de indicadores financieros, políticas de prudencia financiera, entre otros aspectos.

Esto ha ocasionado para que actualmente "CASAG" implemente metodologías básicas de administración financiera incidiendo directamente en su estructura organizacional, en sus paquetes informáticos y en las decisiones de tipo administrativo financiero.

Con estos antecedentes se ha tratado de diseñar algunos indicadores financieros considerando, las cuentas de la cooperativa y validándolas con las cuentas más similares del catálogo de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Por lo tanto estos índices nos permitirán evaluar la calidad de los activos, incluyendo el riesgo crediticio, la liquidez, así como la rentabilidad y eficiencia de la entidad. Además se efectuará un análisis comparativo con el Subsistema de Cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, con el fin de contar con un referente para una evaluación interna.

1. Calidad de Activos

Al 31 de diciembre del 2011 la cooperativa presentó un activo total de 3.3 millones de dólares, con un crecimiento promedio anual de 21,49%. El

incremento promedio anual del subsistema de cooperativas por el mismo concepto fue de 23.19%. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011), esto nos indica que CASAG ha obtenido un crecimiento muy bueno si lo comparamos con el crecimiento de las cooperativas muy pequeñas.

La evaluación de la composición del activo fue la siguiente:

Tabla 3.7 - Estructura de los Activos (Cifras expresadas en %)

Años	2009	2010	2011
Fondos Disponibles	13,03%	10,26%	5,43%
Inversiones	4,53%	3,94%	2,95%
Cartera de crédito	75,09%	78,85%	86,73%
Otros Activos	7,34%	6,95%	4,88%
Total	100%	100%	100%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011).

La Cooperativa ha cambiado su estructura en los activos con respecto a diciembre del 2010, por ejemplo en el año 2011 los fondos disponibles, Inversiones y otros activos tuvieron una disminución en 4,83, 0,99 y 2,07 puntos porcentuales respectivamente, mientras que la cuenta cartera de crédito tiene un crecimiento muy representativo en el orden de 7,88 puntos porcentuales, este comportamiento de las cuentas es bueno por cuanto la mayor colocación de créditos le permitirá a la cooperativa mejorar sus ingresos y por ende su rentabilidad.

La cartera bruta de créditos al 31 de diciembre del 2011 llegó a 3.1 millones de dólares, con un crecimiento promedio anual durante los últimos cuatro años en el orden del 17.20%, sin embargo en el 2011 se nota un alto crecimiento en el orden del 41,27% con respecto al 2010. Mientras que en el subsistema de cooperativas las cooperativas muy pequeñas crecieron en el orden del 116.28% (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), de 71 millones en el 2010 pasó a 153 millones en el 2011.

Al finalizar el período 2011 la Cooperativa tenía distribuida su cartera en 2.448 operaciones, lo que da un promedio por crédito de 1.284,18 dólares, se observa que la tasa de crecimiento del número de socios con crédito se mantiene estable sin embargo la diferencia es que nuevamente se concedieron créditos hipotecarios.

En el año 2011 la cartera se encontraba distribuida de la siguiente manera: la cartera de consumo concentró el 95,58% del total de la cartera colocada, mientras que el crédito hipotecario llegó al 4,42%. Comparando estos datos con el año 2010 el crédito de consumo concentraba el 97,01% y el crédito hipotecario el 2,99% del total de cartera.

La siguiente tabla se muestra la evolución del indicador de morosidad desde el año 2009 al 2011.

Tabla 3.8 - Indicador de Morosidad en CASAG

Años	2009	2010	2011
Morosidad: Cartera Vencida/ Total de Cartera	4,20%	2,57%	2,48%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

A continuación se realiza una comparación del indicador de morosidad de la Cooperativa CASAG, versus el indicador de morosidad de las Cooperativas muy pequeñas bajo el control de la SBS.

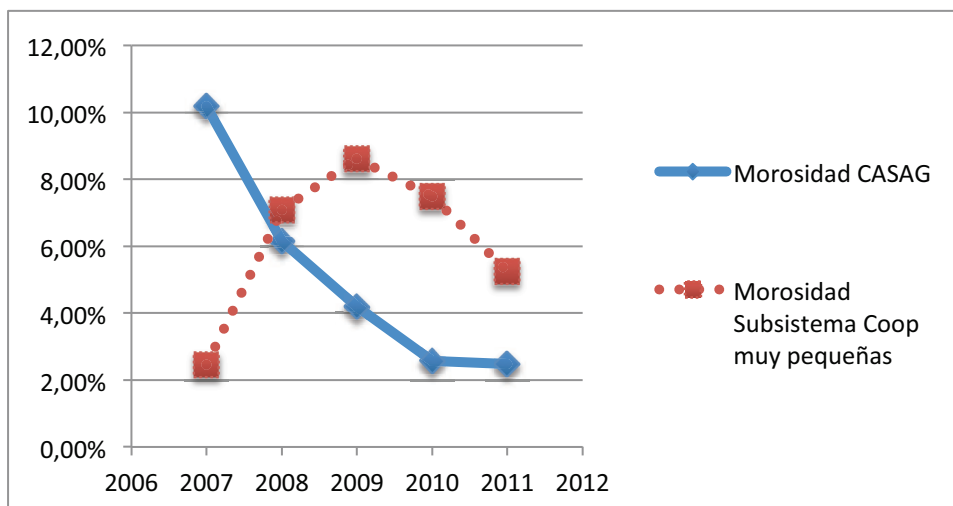


Figura 3.4 - Morosidad CASAG vs. Cooperativas muy pequeñas
(Cifras expresadas en %)

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)
(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

El indicador de morosidad de la cooperativa durante el año 2007 sobrepasó de manera significativa al indicador de las cooperativas muy pequeñas, y durante los años posteriores el escenario de CASAG es más favorable que para el resto de cooperativas, que se encuentran bajo el control de la SBS.

Conocemos que en CASAG se implementaron varios planes de cobranzas, se castigaron créditos que habían sido declarados en pérdida por más de 5 años por un monto aproximadamente de 23 mil dólares y se suscribieron convenios de descuento automático con dos instituciones financieras. Con la aplicación de estas políticas CASAG logró mejorar su indicador de morosidad.

Por otro lado es importante que CASAG continúe creciendo, pero debe considerar que a pesar de que el índice de morosidad ha disminuido desde el 2007, en el año 2011 el valor de la cartera morosa es similar que al del año 2009, a continuación se expone el detalle de este análisis.

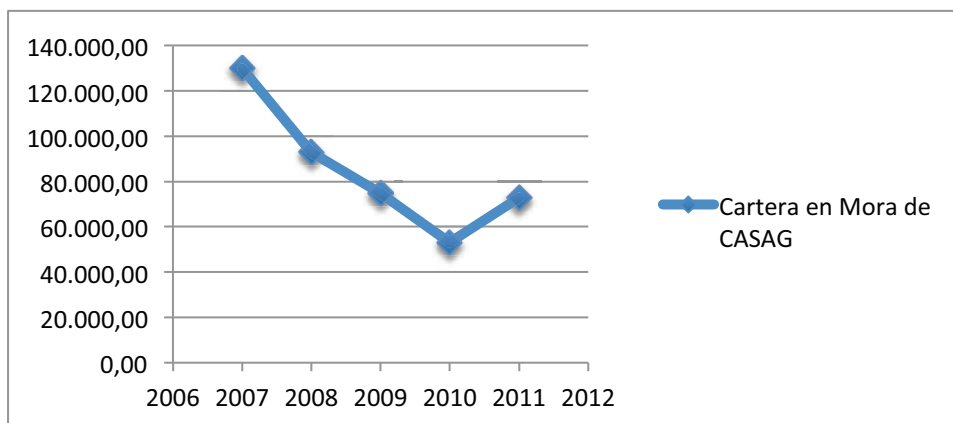


Figura 3.5 - Cartera en Mora de CASAG
(Cifras en USD)
(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

Además otro aspecto que la cooperativa no ha considerado es la Resolución SB-95-1822, mediante la cual la Superintendencia de Bancos aprobó la norma "Para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos", y actualmente la cooperativa ha establecido su propia metodología de clasificación de la cartera, a continuación se detalla los dos tipos de metodologías que nos permitirá analizar las diferencias y determinar las afectaciones que esto tendría en sus activos.

Tabla 3.9- Clasificación de activos de riesgo y provisiones según la SBS

Categorías	Período de morosidad		Provisión	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta
A Riesgo Normal		5 días		1,00%
B Riesgo Potencial	6 días	30 días	5%	19,00%
C Deficiente	31 días	60 días	20%	49,00%
D Dudoso recaudo	61 días	90 días	50%	80,00%
E Pérdida	91 días	En adelante	100%	

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Tabla 3.10 - Clasificación de activos de riesgo y provisiones según la Cooperativa “CASAG”

Categorías	Período de morosidad		Provisión
	Desde	Hasta	
A Riesgo Normal		30 días	1% anual
B Riesgo Potencial	31 días	60 días	
C Deficiente	61 días	90 días	
D Dudoso recaudo	91 días	120 días	
E Pérdida	120 días	en adelante	

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2011)

Como podemos notar esta debilidad en la calificación de riesgo de la cartera incide en el cálculo de las provisiones, actualmente la cooperativa mantienen una política de provisión basados en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) según el Art. 10 deducciones, numeral 11, en el que indica *“Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total”*.

Por lo tanto no se conoce si las provisiones acumuladas hasta la presente fecha sean suficientes para cubrir la cartera de acuerdo a la clasificación de riesgo que indica la SBS, por cuanto los plazos que mantiene la cooperativa son mucho más amplios.

2. Liquidez y Fondeo

Al 31 de diciembre del 2011 la Cooperativa “CASAG” presentó un pasivo total por 2.9 millones de dólares, con un crecimiento anual del 20,88%, frente al promedio las cooperativas muy pequeñas que aumentó un 37.41%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012). La estructura de pasivo de la Cooperativa muestra el siguiente comportamiento:

Tabla 3.11 - Estructura de los Pasivos de CASAG (Cifras expresadas en %)

Años	2009	2010	2011
Ahorros a la Vista	27,14%	27,26%	23,95%
Depósitos en garantía	15,27%	15,72%	15,21%
Depósito a Plazo fijo	39,08%	38,49%	44,00%
Cuentas por Pagar	11,56%	10,96%	10,60%
Otros Pasivos	6,95%	7,41%	6,12%
Total Pasivos	100%	100%	100%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2009, 2010, 2011)

La tabla muestra, un ligero descenso de los depósitos a la vista, los depósitos en garantía (encajes), las cuentas por pagar y un incremento más significativo en los depósitos a plazo fijo.

A continuación tenemos el comportamiento del indicador de liquidez que ha mantenido la cooperativa durante los últimos años.

Tabla 3.12 - Indicador de Liquidez de CASAG (Cifras expresadas en %)

Años	2009	2010	2011
Liquidez:			
Fondos Disponibles/Total Depósitos a corto Plazo	39,09%	31,58%	17,58%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2009, 2010, 2011)

Para el año 2011, esta relación quiere decir que por cada dólar que la cooperativa tiene como obligación por pagar, cuenta con 0,17 USD para cubrir con la mencionada demanda.

Mientras que en el 2011 las cooperativas muy pequeñas bajo el control de la SBS alcanzaron un indicador de liquidez en el orden del 19,28%.

3. Rentabilidad y Eficiencia

Debemos indicar que la Cooperativa "CASAG" utiliza una estructura básica del Estado Resultados, por cuanto únicamente realiza una diferencia entre los

ingresos y egresos y de esa manera obtiene el resultado del ejercicio, esta estructura no le permite determinar los diferentes márgenes y conocer de manera certera de dónde provienen sus excedentes, e incluso si realmente sus excedentes fueron suficientes para cubrir los gastos financieros, operativos u otros gastos.

Al 31 de diciembre del 2011 la Cooperativa "CASAG" tuvo ingresos por intereses generados un monto total de 476 mil dólares, siendo 20,09% superiores a los obtenidos en diciembre del 2010. Por otro lado el subsistema cooperativista alcanzó ingresos en el año 2011 en el orden del 51,37% con respecto al 2010. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012).

Los intereses causados del año 2010 alcanzaron 65 mil dólares, y en el 2011 la misma cuenta alcanzó un monto total de 92 mil dólares, es decir superior en 28.89% esto es a causa del incremento en cuentas con altas tasas pasivas como es el caso de los Certificados Especiales Corto Plazo la que en el año 2011 se incrementó en el orden del 49,54%.

Fórmula aplicada: eficiencia sobre Patrimonio

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Patrimonio} - \text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}} \quad (1)$$

Tabla 3.13 - Eficiencia sobre Patrimonio de CASAG

Años	2009	2010	2011
Rendimiento del Patrimonio: Utilidad o Pérdida del Ejercicio/Patrimonio-Utilidad o Pérdida del Ejercicio	0,23%	0,17%	1,14%

(Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", 2009, 2010, 2011)

La Cooperativa "CASAG" en el año 2011 obtuvo un excedente muy significativo mayor al 2010 el orden del 85,08%. Por otro lado podemos observar que estos excedentes aún son muy bajos con respecto al conjunto de cooperativas muy

pequeñas bajo el control de la SBS, porque en el año 2011 aquellas cooperativas obtienen un indicador de Rendimiento del Patrimonio en el orden 10,19%.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades identificadas luego del análisis de este factor.

Fortalezas:

- Los activos presentan un crecimiento significativo, el promedio de los últimos cinco años está en el orden del 21,49%, y este crecimiento se concentra específicamente en la cuenta cartera la que se ha incrementado en el 2011 un 41,27% con respecto al 2010.
- El nivel de liquidez se ubica en el 17,58% lo cual es adecuado puesto que se encuentra a escasos puntos del nivel de las cooperativas muy pequeñas 19,28%.

Debilidades:

- La cooperativa utiliza estructuras financieras básicas y holgadas normas de prudencia financiera por ejemplo: considera períodos de maduración de cartera muy amplios, la provisión para créditos incobrables es del 1% del total de la cartera, no utiliza un catálogo de cuentas adecuado, todo esto complica el análisis y evaluación.
- La estructura de los Balances no detalla el nivel de productividad de los activos, de tal manera que no es posible determinar el indicador de manejo administrativo.
- El nivel de morosidad se encuentra por debajo que los indicadores del resto de cooperativas muy pequeñas, sin embargo es importante tomar en cuenta los incrementos de esta cuenta en valores absolutos.

- El indicador de Rendimiento del Patrimonio del 1,14%, nos demuestra que es muy bajo con respecto al indicador que obtienen las cooperativas muy pequeñas que logran un indicador del 10,19%.

3.3 FODA

Una vez levantada la información como parte de los análisis Interno y Externo, utilizaremos los resultados para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, **factores**, que podrían y van a afectar a la Cooperativa CASAG de forma positiva o negativa.

Se organizó estos **factores** y se les cuantificó (*valoración del impacto*). La valoración consiste en asignar una calificación a las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas de acuerdo al nivel de impacto que generarían si estos ocurriesen. **Ver anexo 3.2 Matriz de Ponderación de Impactos.**

La metodología de valoración para la matriz de ponderación de impactos es la siguiente:

1. Una calificación de **5** si el impacto tiene un **nivel Alto**.
2. Una calificación de **3** si el impacto tiene un **nivel Medio**.
3. Una calificación de **1** si el impacto tiene un **nivel Bajo**.

Con los **impactos** identificados en los ámbitos de análisis tanto del ambiente interno como del ambiente externo se procedió a estructurar las matrices de análisis EFE y EFI. Además, utilizando los criterios de valoración anteriormente explicados se calificó las matrices.

3.3.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE

Siguiendo la metodología de valoración de impacto se estructuró La matriz de Evaluación del Factor Externo EFE, que contiene las Oportunidades y Amenazas. Con esta matriz de evaluación logramos dar mayor objetividad al análisis. Para

revisar la matriz EFE de forma íntegra **ver el anexo 3.3**. A continuación se muestra el resultado de los cálculos realizados así como una descripción del procedimiento de análisis:

En la matriz EFE existen 4 columnas en las cuales se muestran los valores de cálculo para cada uno de los factores externos clave que se están evaluando.

En la columna denominada “**Impacto**” se calificó el nivel de impacto que generarían cada una de los factores que se están evaluando, es decir si un factor produce un impacto alto este tiene una calificación de 5, si el nivel de impacto producido es medio la calificación es de 3 y si el impacto es bajo se le dio una calificación de 1.

En la columna “**Peso**” se califica la importancia que tiene ese factor para el éxito del negocio, la importancia de esta calificación es relativa y va desde cero el menos importante hasta 1 el más importante y la suma de todos estos valores nos debe dar uno.

En la siguiente columna “**Clasificación**” se evalúa la capacidad de respuesta que tiene la Cooperativa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Esta capacidad se mide al asignar valores entre 1 y 4, siendo 4 un valor que demuestra una excelente capacidad de respuesta y 1 una deficiente capacidad.

La columna “**Valor Ponderado**” resulta de la multiplicación de las dos anteriores. La sumatoria de los valores obtenidos en esta columna muestra la calificación general de la matriz, obteniendo el grado de preparación que tiene la Cooperativa CASAG para responder oportunamente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. El promedio general de una matriz EFE es de 2.5, una calificación de 4 muestra una muy buena capacidad de respuesta y 1 una pobre preparación de la empresa.

En este caso, del análisis cuantitativo realizado mediante la matriz EFE, la cooperativa CASAG obtuvo una calificación total de 1.91, un valor bajo la media,

esto demuestra que se debe mejorar de forma importante en varios aspectos si se quiere aprovechar las oportunidades que se presentan actualmente y lograr en alguna medida mitigar efectivamente las amenazas identificadas.

3.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI

Considerando que dentro del análisis interno se determina las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, partiendo de los factores identificados dentro de la matriz de ponderación de resultados se construyó la matriz de análisis del factor interno EFI. En esta matriz se ubicó los factores que representan tanto una debilidad como los que representan una fortaleza para la cooperativa CASAG. Para revisar la matriz EFI de forma completa ver el **anexo 3.4**.

Al igual que en la matriz EFE en la matriz EFI existen 4 columnas en las cuales se muestran los valores de cálculo para cada uno de los factores internos clave que se están evaluando.

En la columna denominada “**Impacto**” se calificó el nivel de impacto que generarían cada una de los factores que se están evaluando, el método es el mismo de la matriz EFE una calificación de 5 si el impacto es alto, si impacto producido es medio la calificación es de 3 y si el impacto es bajo la calificación de 1.

En la columna “**Peso**” se califica la importancia que tiene ese factor para el éxito del negocio, la importancia de esta calificación es relativa y va desde cero el menos importante hasta 1 el más importante y la suma de todos estos valores debe dar uno.

En la siguiente columna “**Clasificación**” se evalúa la capacidad de respuesta que tiene la Cooperativa en base a sus recursos y capacidades internas que le permitan aplacar sus debilidades y explotar sus fortalezas. Esta capacidad se mide asignando valores entre 1 y 2, siendo 1 un valor que demuestra una debilidad mayor, y un valor de 2 para aquellas debilidades menores. Y en el caso

de las fortalezas se asignará un valor de 4 para aquellas fortalezas mayores y el 3 para las fortalezas menores.

La columna “**Valor Ponderado**” resulta de la multiplicación de las dos anteriores. La sumatoria de los valores obtenidos en esta columna nos muestra la calificación general de la matriz, obteniendo el grado de preparación que tiene la Cooperativa CASAG para responder oportunamente las amenazas utilizando sus fortalezas y aprovechar las oportunidades. El promedio general de una matriz EFE es de 2.5, una calificación de 4 muestra una muy buena capacidad de respuesta y 1 una pobre preparación de la empresa.

En este caso de la evaluación realizada la cooperativa CASAG obtuvo un valor ponderado total de 2,03. Esta calificación quiere decir que las fortalezas no son lo suficientemente sólidas como para aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa y por lo pronto debe enfocarse en mejorar sus fortalezas y reducir sus debilidades.

Este análisis realizado servirá para, al momento de la planificación, trazar las acciones que deberán tomarse, determinar la estrategia y organizar los objetivos de CASAG. La parte de la planeación se la desarrollará en el capítulo cuatro.

3.3.3 MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices de acción nos permiten parametrizar los impactos externos y la capacidad de respuesta de la organización ante estos impactos. Estas matrices se forman a partir del cruce de los diferentes factores como las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de una empresa. Existen 4 matrices:

1. Matriz de ofensiva estratégica FO.- se la construye a partir del cruce la los factores de fortalezas y oportunidades. Permite determinar que ventajas o fortalezas permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades que se le presentan. **Ver anexo 3.5.**

2. Matriz de defensa estratégica DA.- se la construye utilizando los factores de las debilidades y amenazas. Permite identificar las debilidades más importantes y que representarían un problema mayor al momento de combatir las amenazas. **Ver anexo 3.6.**
3. Matriz de respuesta estratégica FA.- en esta matriz se cruzan los factores de fortalezas y amenazas. Presenta una mejor visión de como las fortalezas pueden ser utilizadas para enfrentar las amenazas. **Ver anexo 3.7.**
4. Matriz de mejoramiento estratégico DO.- une debilidades y oportunidades. Ayuda a determinar los puntos menos fuertes de la cooperativa que deben ser mejorados para aprovechar las oportunidades que se presenten. **Ver anexo 3.8.**

Para la construcción de cada una de las matrices acción se utilizó los factores descritos en la matriz de ponderación de impacto que tienen una calificación de impacto alta, los de calificación media se los descartó pues lo importante era considerar los factores que podrían tener una gran incidencia en el desempeño de la cooperativa.

La forma de cuantificación se la construyó en base a la relación que presentaban los factores durante el cruce realizado, es decir, los factores podían presentar una relación alta, media o baja. En base a esta relación se cuantificó estos niveles asignándoles las siguientes ponderaciones:

- Un valor de 5 si la relación entre los factores es alta.
- Un valor de 3 si la relación entre los factores es media.
- Un valor de 1 si la relación entre los factores es baja.

Una vez que se ha obtenido los resultados de las ponderaciones se realiza una suma de estos, tanto de las columnas como de las filas. A continuación se obtiene el promedio de las sumas de filas y columnas. Las relaciones, entre los factores tanto de filas y columnas, que tengan valores iguales o superiores al

promedio son considerados para un posterior análisis dentro de la matriz FODA en la cual se plantearán las iniciativas estratégicas.

3.3.4 MATRIZ DE RELACIÓN BALANCE FUERZA

Luego de obtener todos los cálculos de cada una de las matrices se desarrolla el análisis de la relación balance fuerza. Este análisis muestra la situación actual de la cooperativa en cuanto a la verdadera dimensión de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es decir, luego de haber realizado los diferentes análisis a través de las diferentes matrices que se utilizaron, por medio de este análisis se obtiene un resultado que ayudará a determinar los objetivos estratégicos de la empresa y la estrategia misma. A continuación se detallan los resultados obtenidos en la matriz de resumen:

Tabla 3.16 - Matriz de resumen Balance Fuerza

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO 55,00%	FA 53,00%
Debilidades	DO 62,26%	DA 58,29%

Elaborado por: Investigadores de la Tesis

Los resultados que se resumen en la tabla muestran que las fortalezas “FO” de la cooperativa no son las adecuadas para aprovechar las oportunidades y se debe maximizar estas. Por otra parte los factores negativos como las debilidades “DA” deben ser mejoradas pues ante las amenazas planteadas estas pueden causar un gran daño. Además es necesario adoptar una estrategia que permita minimizar las amenazas y mejorar las debilidades, que al mismo tiempo maximice las fortalezas.

La forma de cálculo se lo realizó utilizando la sumatoria total de cada matriz de acción, luego se multiplicó el valor de ponderación más alto (5) por el número de factores tanto en las filas como en las columnas. El resultado final se lo obtuvo dividiendo la sumatoria total para la multiplicación que se explicó anteriormente.

3.3.5 MATRIZ DE RESULTADOS FODA

En la matriz FODA se detallan todos los factores tomados luego del análisis realizado en las matrices de acción. Estos factores considerados para el análisis son los que obtuvieron una calificación igual o superior al promedio, considerando la ponderación de la relación con otros factores. **Ver anexos 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8.**

Estos factores se organizaron en oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Del cruce entre estos se establecieron iniciativas estratégicas que luego serán depuradas para determinar las prioridades de inversión en las cuales deberá centrar su atención la administración de la cooperativa CASAG. **Ver anexo 3.9.**

CAPÍTULO IV

4 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

Luego de haber realizado el diagnóstico de la cooperativa CASAG, utilizando las herramientas de análisis tanto interno como externo, a continuación se muestran los resultados a través del desarrollo de dos temas principales que son: nuevo “Plan Estratégico de la Cooperativa CASAG” y la construcción de la “Herramienta de Gestión” para medir el cumplimiento e implementación del Plan. Como tercer tema, dentro de este capítulo, se desarrollará el tema de Administración de Personal que corresponde a una de las iniciativas estratégicas que fueron planteadas dentro del análisis FODA.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

La cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG cuenta con una planificación estratégica que no se ha cumplido. Basados en esta planificación, y con los insumos obtenidos del diagnóstico realizado, se actualizó la misma, empezando por los enunciados de Misión y Visión así como los Objetivos Estratégicos. Adicionalmente se identificó y construyó la estrategia de la institución.

4.1.1 MISIÓN

A continuación se presenta la nueva misión de la cooperativa CASAG:

“CASAG es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que fomenta el desarrollo tanto económico como personal de nuestros socios y clientes, mediante la prestación de servicios financieros que cumplen con los principios de calidad y oportunidad. Para lo cual cuenta con personal debidamente preparado y motivado”.

4.1.2 VISIÓN

A continuación se presenta la nueva visión de la cooperativa CASAG:

“Poner nuestros productos de servicios financieros al alcance de nuestros socios y clientes en todo el país, sin importar en qué lugar se encuentren, siempre cumpliendo los principios de calidad y oportunidad de estos”.

4.1.3 ESTRATEGIA DE LA COOPERATIVA

La estrategia que adopte una organización dependerá de varios factores entre ellos: el tipo de industria, los recursos con los que disponga, su posición en el mercado entre otros.

Es así, que para el caso de la Cooperativa CASAG, se realizó un análisis minucioso del entorno y de sus características internas, información que contrastamos con las diferentes teorías entre ellas: la Estrategias Genéricas de Michael Porter y las de Fred R. David en su libro Administración Estratégica.

Con estas consideraciones a CASAG le resultaría útil una estrategia que le mantenga estable en el mercado o incluso le permita un modesto crecimiento, por lo tanto, partiendo del diagnóstico realizándose plantea la siguiente estrategia:

Estrategia.- Enfoque-Desarrollo de Mercado- Seguidor.

Una estrategia de *Enfoque*, le permitiría a CASAG concentrarse en las necesidades de sus socios y clientes actuales.

Adicionalmente consideramos que la estrategia debe impulsar un *desarrollo del mercado*, por cuanto las fortalezas de CASAG reflejan una buena disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos que pueden ser aprovechados y de esta manera extender la oferta de servicios a un target de clientes que no ha

sido atendido de manera planificada y efectiva, es decir los familiares en cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Y finalmente a la cooperativa le favorecería una estrategia con características de *seguidor*, porque de esta manera omitiría gastos en los que incurren grandes cooperativas, gastos como por ejemplo: investigación de mercados, la aplicación de nuevas tecnologías, desarrollo de productos entre otros, mientras CASAG no dispone de los recursos suficientes para hacerlo, por lo tanto imitará las mejores prácticas de las cooperativas del medio.

Una vez determinada la estrategia institucional es necesario explicar cómo se la implementará desde la institución y como la estrategia alinea los objetivos estratégicos institucionales y los lineamientos estratégicos que se obtuvieron a partir del Análisis Interno y Externo, con la Visión.

La ejecución de la estrategia considera tres ámbitos en los que debe intervenir la cooperativa.

Primero: la Cultura Organizacional, uno de los retos fundamentales en toda organización es lograr que el personal (el factor humano) comprenda el negocio de la empresa en la que labora, entienda la importancia de las actividades que realiza y como estas contribuyen a que la empresa logre los resultados planteados. Partiendo del análisis situacional realizado se pudo visualizar que es necesario realizar un cambio en la cultura organizacional de la Cooperativa CASAG, esto tiene que ver con la preparación, capacitación del personal y la forma de trabajo que debe estar enfocada en la planificación.

Segundo: la Estructura de la Organización, es el marco dentro del cual se desarrollan las actividades y operaciones fundamentales de una organización, es por esto que es importante que esta estructura responda a los desafíos que actualmente existen dentro del sector cooperativista. En el caso de CASAG se prevé que los procesos agregadores de valor con más importancia son: captaciones y colocaciones, que actualmente están siendo desarrolladas por el

área de crédito y cobranzas y la secretaría de la Cooperativa. Por lo tanto más adelante se presentará una estructura que se considera adecuada para estos procesos, en la propuesta para la gestión de personal por competencias.

Tercero: creación de Productos y Desarrollo de Mercado, el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de nuestros socios y permitan a la Cooperativa incrementar la base de socios es algo importante. De la mano con el desarrollo de productos se debe también actualizar la tecnología que facilite la provisión de servicios y transacciones mediante el internet, que CASAG sea parte del sistema de pagos que impulsa el Banco Central de Ecuador a las instituciones relacionadas con la economía popular y solidaria.

Con la siguiente figura se grafica el proceso de implementación de la estrategia:

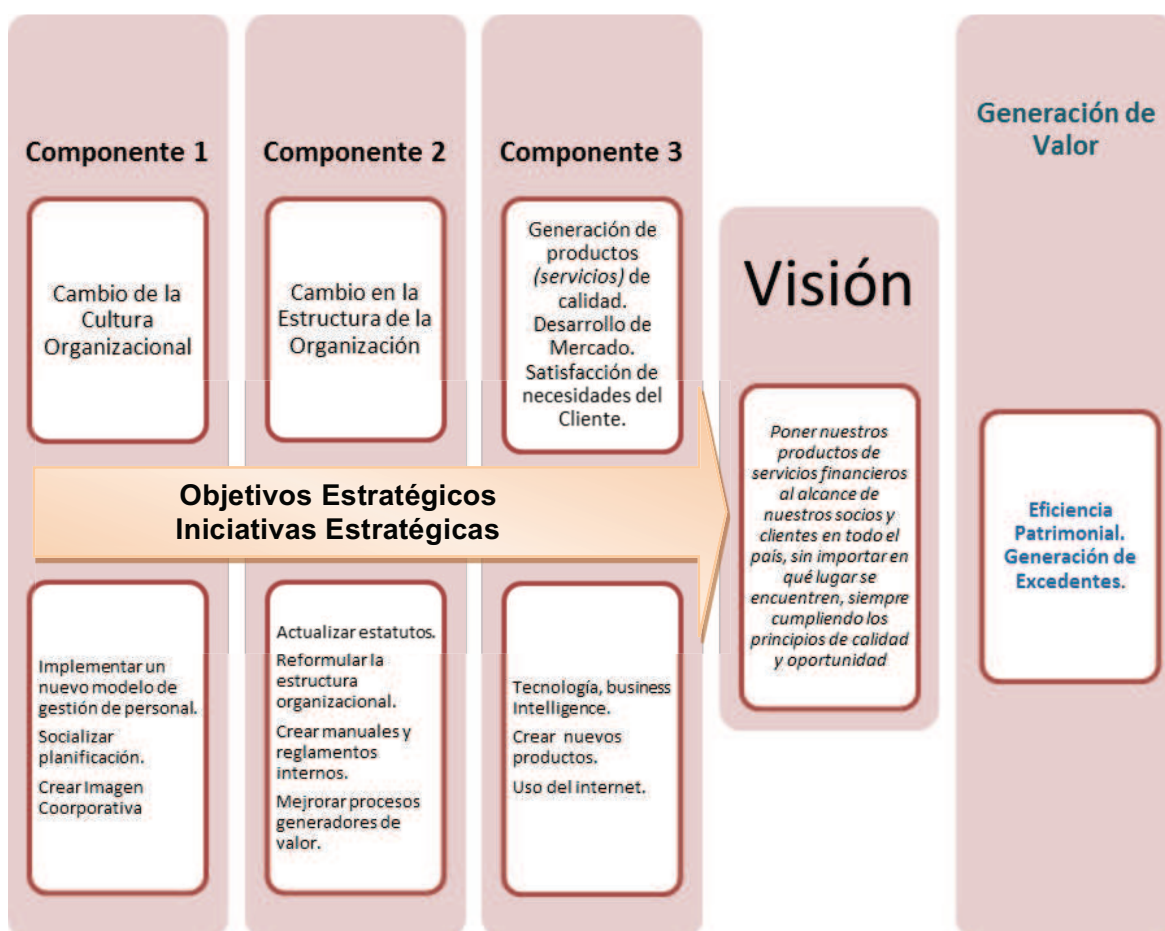


Figura 4.1 - Implementación de la Estrategia en la Cooperativa
Elaborado por: Investigadores de la Tesis

4.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Con el propósito de que estas grandes directrices de planificación aterricen a temas más puntuales, es importante contar con objetivos institucionales los cuales se detallan a continuación.

OBV 1.- Fortalecer la estructura organizacional y de talento humano de la cooperativa de manera que le permita enfrentar los retos actuales y crecer.

OBV 2.- Consolidar los servicios de la Cooperativa en las Fuerzas Armadas.

OBV 3 .- Mantener el nivel de cartera vencida inferior a la media del Sistema.

OBV 4 .- Alcanzar una eficiencia patrimonial en el orden del 8%.

OBV 5 .- Incrementar en el orden del 10% anual el número de socios y clientes de la cooperativa.

OBV 6 .- Actualizar los sistemas y tecnología, Tic's (*Business Intelligence*).

OBV 7 .- Crear una imagen corporativa para la Cooperativa CASAG.

OBV 8 .- Mejorar los procesos generadores de valor y apoyo.

4.1.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

De la Matriz FODA se obtuvieron varias iniciativas estratégicas que fueron seleccionadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la institución. A continuación se detalla estas iniciativas, alineadas con el objetivo correspondiente:

OBV 1.- Fortalecer la estructura organizacional y de talento humano de la cooperativa de manera que le permita enfrentar los retos actuales y crecer.

- Diseñar un nuevo método de administración del personal, a través de competencias.
- Diseñar un Plan de capacitación para personal, de acuerdo a las competencias necesarias para el buen desenvolvimiento del puesto.
- Socializar la Planificación y los Objetivos de la Cooperativa, a través de las frecuentes reuniones de trabajo.
- Diseñar de un Plan de carrera para los empleados, en el que conste competencias cardinales y específicas.
- Capacitar a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, sobre la concepción actual del desarrollo y crecimiento del sistema cooperativo Nacional y en América Latina.
- Actualizar el estatuto, reglamentos y manuales internos de la Cooperativa, para su posterior implementación en cada uno de los procesos de la institución.
- Reformular la estructura organizacional de la Cooperativa para que se adapte a los nuevos requerimientos de crecimiento planificados.

OBV 2.- Consolidar los servicios de la Cooperativa en las Fuerzas Armadas.

- Incrementar la base de socios militares tanto activos como pasivos, información que permitirá realizar varios tipos de análisis, para conocer a los socios.

- Establecer alianzas con organizaciones y asociaciones de personal de las Fuerzas Armadas.
- Captar socios y clientes mediante la metodología de redes de socios, identificando líderes distritales a nivel nacional, a quienes se capacitará y se entregará incentivos por la cartera que coloquen.
- Implementar servicios a través de internet que cubran las necesidades de nuestros socios.
- Realizar un estudio para incorporar nuevos productos, para los familiares en cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los socios actuales.

OBV 3.- Mantener el nivel de cartera vencida inferior a la media del Sistema.

- Actualizar los procesos de análisis y aprobación de créditos de modo que se ajusten al tipo de crédito que se está concediendo.
- Diseñar una metodología de seguimiento de la cartera y clientes con el fin de generar alertas tempranas de vencimiento de cuotas.
- Crear alianzas interinstitucionales (otras cooperativas) para intercambio de información con el fin de conocer en tiempo real cuando un cliente ha realizado un crédito en otra institución.
- Mantener el servicio de información con los burós de crédito, con el propósito de disminuir el riesgo en la colocación de créditos.
- Organizar reuniones mensuales para analizar la situación de la cartera vencida y tomar acciones oportunas que permitan mantener una cartera sana.

- Diseñar procesos de cobranza a clientes morosos, utilizando herramientas legales que eviten el inicio de procesos judiciales, procuren la recuperación rápida de los montos vencidos.

OBV 4.- Alcanzar una eficiencia patrimonial en el orden del 8%.

- Incrementar las colocaciones en el segmento de miembros de las Fuerzas Armadas.
- Categorizar a nuestros clientes de acuerdo a su historial crediticio e incrementar el crédito a los de mejor calificación.
- Aprovechar el apoyo del Estado a la Economía Popular y Solidaria para incursionar en el mercado de las microfinanzas.
- Formar un equipo de ventas para mejorar la colocación de productos.
- Desarrollar nuevos nichos de mercado y diversificar la cartera de créditos, enfocado en los familiares de los socios militares hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

OBV 5.- Incrementar en el orden del 10% anual el número de socios y clientes de la cooperativa.

- Desarrollar una campaña de marketing (publicidad) dentro de la institución militar para dar a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa. Tratando de incrementar el número de socios que al 2011 se ubicaba en 3.604.
- Establecer alianzas con otras instituciones financieras encaminadas a brindar nuevos servicios.

OBV 6.- Actualizar los sistemas y tecnología, Tic's (*Business Intelligence*).

- Implementar un sistema que respalde los servicios que se puedan brindar por internet.
- Redefinir la funcionalidad de la página Web para que se adapte a los nuevos requerimientos de la Planificación.
- Adquisición de un software administrativo y contable que permita obtener datos e informes en tiempo real de las operaciones que realiza la Cooperativa.

OBV 7.- Crear una imagen corporativa para la Cooperativa CASAG.

- Definir los colores institucionales.
- Implementar como política el uso de uniforme al personal.
- Remodelar el mobiliario y la distribución del mismo para que se ajuste a los requerimientos funcionales y de bienestar tanto de los clientes como del personal.

OBV 8.- Mejorar los procesos generadores de valor y apoyo.

- Utilizar el catálogo de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Crear un departamento de marketing.
- Implementar procedimientos de captaciones (nuevas inversiones, plazo fijo).
- Establecer procesos que permitan el desarrollo de productos por medio de internet.

4.2 HERRAMIENTA PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Una vez que se ha definido los aspectos de la Planificación, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, así como las Iniciativas Estratégicas que trazan el camino a seguir para la Cooperativa, es necesario construir una herramienta que le permita gestionar y ejecutar la planificación.

De acuerdo a la propuesta presentada la herramienta que se diseñara está basada en la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, desarrollada por David P. Norton y Robert S. Kaplan. El Cuadro de Mando facilita la alineación de los objetivos estratégicos con la estrategia planteada, mediante la organización de estos en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La construcción de esta herramienta comprende dos fases, la primera en la que se construye el Mapa Estratégico y la segunda en la que se desarrolla el Cuadro de Mando Integral.

4.2.1 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico permite ilustrar la forma en la que los objetivos estratégicos de la Cooperativa se encuentran alineados de forma que se logre una relación causa efecto entre estos.

Tabla 4.1 - Alineación de Objetivos

	Objetivos	
Perspectiva Financiera	OBV 4.- Alcanzar una eficiencia patrimonial en el orden del 8%	OBV 5.- Incrementar en el orden del 10% anual el número de socios y clientes de la cooperativa
Perspectiva del Cliente	OBV 2.- Consolidar los servicios de la cooperativa en las Fuerzas Armadas	OBV 7.- Crear una imagen corporativa para la Cooperativa CASAG
Perspectiva Interna	OBV 3.- Mantener el nivel de cartera vencida inferior a la media del sistema	OBV 8.- Mejorar los procesos generadores de valor y apoyo
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	OBV 1.- Fortalecer la estructura organizacional y de talento humano de la cooperativa de manera que le permita enfrentar los retos actuales y crecer.	OBV 6.- Actualizar los sistemas y tecnología, Tic's(Business Intelligence)

Elaborado por: Investigadores de la Tesis

Perspectiva Financiera.- describe los resultados finales que tendrá la estrategia, por lo general se refiere al incremento de ingresos o a la disminución de costos. Los objetivos ubicados en este nivel reflejan el principal resultado que se obtendrá, luego de haber alcanzado los demás objetivos que se ha planteado la Cooperativa, el incremento de ingresos.

Perspectiva del Cliente.-los objetivos que se ubican en esta perspectiva tienen que ver con la forma de prestar servicios a los socios de la Cooperativa, y como se pretende fortalecer la presencia de la misma en el nicho actual de mercado en el cual se desenvuelve.

Perspectiva de los Procesos Internos.- en esta perspectiva se han ubicado los objetivos que tienen que ver con algunos de los procesos críticos que son necesarios para la creación de valor en los productos y servicios que luego se brindarán a los socios.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- dentro de esta perspectiva se ha ubicado los objetivos que son más importantes para la estrategia de la Cooperativa, y que están relacionados al capital humano, capital de la información y el capital organizacional.

Dentro de esta lógica de causa – efecto es necesario que los objetivos ubicados en la última perspectiva se cumplan para que se vayan alcanzando el resto de objetivos.

Al igual que los objetivos estratégicos, a nivel de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral se encuentran alineadas las iniciativas estratégicas. Estas iniciativas están organizadas en un mapa estratégico, de forma que su implementación contribuye a alcanzar el objetivo correspondiente. Para ver una presentación más detallada del mapa estratégico revisar el **anexo 4.2.1**.

4.2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) de la cooperativa CASAG contiene la planificación estratégica de alto nivel y los lineamientos para la ejecución y la gestión de las operaciones de los objetivos estratégicos, a continuación las perspectivas con los respectivos objetivos y los indicadores. Para revisar con más detalle del cuadro de comando y el tablero de mando podemos observar los **anexos 4.2.2 y 4.2.3**.

Perspectiva Financiera

En el CMI la Perspectiva Financiera, tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos:

OBV 4.- Alcanzar una eficiencia patrimonial en el orden del 8%.

Los indicadores que nos permitirán medir el cumplimiento del referido objetivo estratégico; se diseñaron en base un análisis de la información histórica de la

cooperativa y esta información se contrastó con los resultados obtenidos por las cooperativas muy pequeñas que aún se encuentran regidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

Rentabilidad:

En el año 2011 la rentabilidad de la cooperativa CASAG se ubicó en el orden del 1,14% encontrándose muy por debajo del índice que mantienen las cooperativas muy pequeñas controladas por la SBS, con un índice en el orden del 10,19%.

Con este antecedente y considerando que la Cooperativa CASAG realizará varias inversiones para mejorar el nivel de rentabilidad. En el CMI de la Cooperativa se recomendó unas metas en el orden del 3,00%, 5,00%, y 8% de rentabilidad en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente y al 2% al finalizar el primer semestre 2013, si la institución supera las metas propuestas se considerarán MUY BUENAS, mientras que si los resultados son inferiores entonces se considerarán como DEFICIENTES y cuando se alcance la misma meta tendremos una situación ACEPTABLE.

Colocaciones:

Al comparar el crecimiento del año 2011 con respecto al 2010, la cartera de la Cooperativa tuvo un crecimiento en el orden del 41,27%, y un promedio histórico de los tres últimos años de 17,33%. Mientras que el mismo indicador en el resto del sector cooperativo bajo la SBS se ubicó en promedio durante los últimos tres años el orden de 46,72%.

En el CMI se estimó un crecimiento equilibrado de la cartera para el cuarto trimestre del 2013 en el orden del 20%, en relación al año 2012, si el resultado alcanzado fuera menor entonces lo consideraremos como DEFICIENTE, pero si el resultado obtenido fuera igual a la planificado lo calificaremos como ACEPTABLE, pero si obtenemos un resultado más allá que lo planificado entonces estamos

diciendo que nuestro resultado es MUY BUENO. Es importante indicar que la periodicidad para medir el avance de este indicador será mensual.

Para los años 2014 y 2015, el crecimiento de la cartera se ubica en el orden del 20% anual.

Captaciones:

Al 2011 las colocaciones alcanzaron un crecimiento 49,54%, mientras que en aquellas cooperativas muy pequeñas el mismo indicador se ubicó en el orden del 32,86%. Con el supuesto de que las tasas de interés pasiva sean similares o menores que las del año 2011, se ha planificado que la meta de las captaciones al finalizar el cuarto trimestre del 2013 será en el orden del 24% de crecimiento. La periodicidad para el control del indicador será de manera mensual la meta aproximada será en el orden del 2%.

Y si los resultados obtenidos fueran menores estamos hablando de DEFICIENCIA, si son iguales los tomaremos como ACEPTABLES y si los resultados alcanzados fueran mayores entonces los consideraremos como MUY BUENOS.

Para los años 2014 y 2015 las captaciones mantendrán un crecimiento en el orden del 24%.

Liquidez:

En el año 2011 el índice de liquidez de aquellas cooperativas bajo el control de la SBS se ubicaba en el orden del 19,00%, mientras para el mismo período la cooperativa CASAG alcanzó un indicador del 17,57%, por lo tanto hemos tomado como referente un nivel de liquidez del 19,00% y este indicador será la meta mensual y anual. La periodicidad de análisis de la liquidez será de manera mensual.

Calificaremos los resultados alcanzados de la siguiente manera: MUY BUENOS Y ACEPTABLE cuando la liquidez se ubique en el orden del 19%, y para la

cooperativa será PELIGROSO o DEFICIENTE si la liquidez se ubica más allá de la meta sugerida o si esta no alcanza lo planificado respectivamente.

Así mismo el indicador de liquidez de CASAG se ubicará en el orden del 19% en los subsiguientes años es decir en el 2014 y 2015.

OBV 5.- Incrementar en el orden del 10% anual el número de socios y clientes de la cooperativa.

Socios incrementados:

Al 2011 la Cooperativa CASAG contaba entre socios y clientes con un total de 3.604 personas que demandaban servicios de la institución y de acuerdo a los planes de crecimiento se espera que la meta de incremento de socios alcance el 10% anual a partir del 2014 hasta el 2015, sin embargo para el 2013 se determinó que de acuerdo a la tendencia le correspondería un crecimiento en el orden del 5% y en el primer semestre en el orden del 2%. Si en el año 2013 los resultados son menores a las metas propuestas, las categorizaremos como DEFICIENTE, si las metas son mayores a la planificada las calificaremos como MUY BUENO y si las metas obtenidas son iguales a la planificada entonces las consideraremos como ACEPTABLE. La evaluación de este indicador se realizará con una periodicidad mensual.

Perspectiva Cliente:

En el CMI la Perspectiva Cliente, tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos:

OBV 2.- Consolidar los servicios de la cooperativa en las Fuerzas Armadas.

Para esta perspectiva hemos preparado algunos indicadores y sus respectivas metas para una posterior evaluación, indicadores que detallamos a continuación:

Disminuir la salida de socios:

En el año 2011 el porcentaje de salida de socios se ubicaba en el orden del 67,41% de un total de 359 socios nuevos, se espera que la Cooperativa sea más atractiva para los socios de manera tal que este indicador disminuya gradualmente durante los próximos tres años. Se estableció las siguientes metas: 59,00%, 44,00% y 37,00% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. Y una meta en el orden del 62% en el primer semestre del 2013. Si los resultados obtenidos son mayores a los propuestos, diremos que los resultados son DEFICIENTES, pero si los resultados son menores a los esperados se los calificará como MUY BUENOS, sin embargo si estos resultados son iguales a los esperados los denominaremos como ACEPTABLES. Por la naturaleza del indicador el control se realizará de manera periódica cada mes.

Incremento de Alianzas Estratégica con organizaciones y asociaciones de Las Fuerzas Armadas.

En el año 2011 se verificó que la Cooperativa contaba con socios estratégicos, para lo cual suscribió tres convenios dos de ellos con cooperativas de la misma línea y un tercero con un banco, con el propósito de cooperar en el área tecnológica y financiera.

En el cuadro de mando integral se recomendó mantener las mismas alianzas estrategias y trabajar en nuevas con instituciones encaminados al mismo mercado como por ejemplo: unidades escolares y centros médicos relacionados con las Fuerzas Armadas. Las metas son 5 y 9 tipos de alianzas, para los años 2013 y 2014 respectivamente, si el resultado obtenido es menor se dirá que el resultado es DEFICIENTE, mientras que si este resultado es igual al planificado consideraremos que el resultado es ACEPTABLE y finalmente si el resultado es mayor al esperado lo calificaremos como MUY BUENO.

El control del avance de este indicador será de manera semestral.

Incremento de campañas de marketing en las instituciones militares:

Hasta el año 2011 la Cooperativa CASAG había impulsado una limitada publicidad: como la entrega de dípticos y la celebración del día de la Cooperativa. Tomando en cuenta que la Cooperativa tiene previsto la creación y lanzamiento de nuevos productos, esto demandará la implementación de campañas de marketing bien estructuradas e integrales.

Como meta sostenible durante el período de duración del nuevo plan estratégico del 2013 al 2015 es de 4 campañas de marketing cada año. Si este resultado es menor al esperado calificaremos a esta meta como DEFICIENTE, pero si este resultado es igual al planificado entonces la consideraremos como ACEPTABLE, por otro lado si este resultado es mayor al esperado lo definiremos como MUY BUENO. Por la naturaleza del indicador la evaluación del mismo se realizará de manera trimestral.

OBV 7.- Crear una imagen corporativa para la Cooperativa CASAG.

Considerando que actualmente CASAG no cuenta con una imagen institucional, puesto que no existe una simbología y colores en: los uniformes de los empleados en la infraestructura y el mobiliario que le permitan diferenciarse ante otras instituciones.

Colores institucionales definidos:

Como meta sostenible al segundo trimestre del año 2013 es de 100%. Si este resultado es menor al esperado calificaremos a esta meta como DEFICIENTE, pero si este resultado es igual al planificado entonces la consideraremos como ACEPTABLE.

Personal que utiliza el nuevo uniforme

La meta del indicador se ubica en el 100% hasta finalizar el tercer trimestre del 2013. Si este resultado es menor al esperado calificaremos a esta meta como DEFICIENTE, pero si este resultado es igual al planificado entonces la consideraremos como ACEPTABLE.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

Mobiliario remodelado

La meta del indicador se ubica en el 100% hasta finalizar el segundo trimestre del año 2013. Si este resultado es menor al esperado calificaremos a esta meta como DEFICIENTE, pero si este resultado es igual al planificado entonces la consideraremos como ACEPTABLE.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

Perspectiva de Procesos Internos:

En el Cuadro de Mando Integral la Perspectiva de Procesos Internos, tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos:

OBV 3.- Mantener el nivel de cartera vencida inferior a la media del sistema.

Los indicadores que nos permitirán monitorear el avance y cumplimiento de los objetivos relacionados con esta perspectiva los analizaremos a continuación:

Disminuir la Morosidad:

Después de un proceso sostenido de mejoras durante tres años en el área de crédito y cobranzas, la Cooperativa, ha logrado controlar la morosidad obteniendo un indicador en el año 2011 el orden del 2,48%. Si la tendencia de estas cuentas mantienen un comportamiento similar y la cooperativa cumple con la meta del 20% de incremento en colocaciones es posible que la morosidad se ubique en el

2,62%. Por esta razón se definió como una meta más ambiciosa ubicar a la morosidad en el orden del 2% en los años 2013, 2014 y 2015, la evaluación del indicador se realizará de manera mensual.

Si el resultado obtenido es mayor a la meta propuesta, lo calificaremos como DEFICIENTE, sin embargo si la meta y los resultados son iguales lo definiremos como ACEPTABLE y una tercera opción si esta meta es menor a la planificada lo denominaremos como MUY BUENA.

Disminuir el número de operaciones en cartera vencida:

En el año 2011 existían 184 operaciones crediticias que se encontraban como cartera vencida, esto representaba el 6,92% con respecto al número total de operaciones crediticias que sumaban 2.656. Como metas de este indicador se establecieron en el orden del 3,41% y 2% en los años 2013 y 2014 respectivamente. Por lo tanto si los resultados son menores a esta meta diremos que son MUY BUENOS, si los resultados son los mismos que los planificados entonces los calificaremos como ACEPTABLES, pero si los resultados son mayores que las metas los denominaremos como DEFICIENTES.

La facilidad para obtener información y la relevancia del indicador de morosidad, motiva a que el control sea mensual.

OBV 8.- Mejorar los procesos generadores de valor y los de apoyo.

Implementado catálogo de cuentas:

Al 2011 la Dirección General de Cooperativas no había emitido ninguna directriz con respecto a la estructura de los estados financieros, por lo tanto se prevé que para el año 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) disponga a las cooperativas bajo su control la implementación de un catálogo de cuentas de acuerdo a la naturaleza y necesidades de estas instituciones. La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

La meta para este indicador es un Catálogo de Cuentas Implementado, sin embargo si la cooperativa para el año 2013 no ha implementado ningún catálogo de cuentas o mantiene dos tipos de catálogos de cuenta, diremos que el resultado es DEFICIENTE, lo ideal es que la Cooperativa adopte el catálogo de cuentas que emita la SEPS sólo ahí diremos que el resultado alcanzado es MUY BUENO o ACEPTABLE.

Departamento de Marketing en funcionamiento:

En el año 2011 la Cooperativa realizó varios esfuerzos pequeños y aislados en las gestiones de promoción y publicidad de la imagen y productos que oferta la institución.

En vista de esta carencia se espera que para diciembre 2013 se encuentre en funcionamiento el departamento de Marketing de la cooperativa CASAG, mismo que tendrá como objetivo: fortalecer las diferentes unidades de negocio y definir los mejores canales de comunicación de los productos a los diferentes socios que se encuentran a nivel nacional. La periodicidad para la evaluación de este indicador será al finalizar el primer semestre 2013 y por única vez.

Si el período de tiempo para alcanzar el resultado es mayor al establecido, lo calificaremos como DEFICIENTE, sin embargo si el resultado es igual al planificado lo definiremos como ACEPTABLE, pero si el tiempo de implementación es menor al esperado lo consideraremos como MUY BUENO.

Proceso de captaciones definido:

Hasta el año 2011 la Cooperativa ha invertido y ha impulsado el fortalecimiento del área de crédito y cobranzas sin embargo ha descuidado otra área también muy importante el área de captaciones. Las operaciones diarias de la referida área estaban a cargo de la secretaria de la institución y la supervisión bajo el

control de la Gerencia. La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

Cabe indicar que de acuerdo al modelo de evaluación por desempeño, se espera que el área de captaciones forme parte del departamento de Inversión y Negocios. Por lo tanto para el cuarto trimestre del 2013 CASAG contará con un proceso de captaciones mejorado, si el resultado obtenido es igual al planificado lo calificaremos como ACEPTABLE, sin embargo si el resultado es diferente al planificado lo calificaremos como DEFICIENTE.

Manual de procedimientos para prestar servicios a través del internet creado:

Al 2011 la Cooperativa cuenta con una página Web informativa que contiene datos generales sobre la creación de la misma y los requisitos para la obtención de una línea de crédito.

La meta para el año 2013 es que la Cooperativa cuente con un Manual de procedimientos que guíe al personal involucrado en la prestación de servicios a los socios vía internet y esté en la capacidad de proveer un servicio en línea y de calidad a los socios que lo requiera. La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

Si el resultado alcanzado es menor o mayor a uno entonces lo calificaremos como DEFICIENTE, sin embargo si el resultado obtenido es igual a uno lo consideraremos como ACEPTABLE o MUY BUENO.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

En el CMI la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos:

OBV 1.- Fortalecer la estructura organizacional y de talento humano de la cooperativa de manera que permita enfrentar los retos actuales y crecer.

Colaboradores que cuentan con las competencias específicas del cargo que desempeñan.

De acuerdo a un diagnóstico levantado al personal relacionado con los procesos agregadores de valor, se constató que ninguno de ellos cumple con los perfiles del cargo. Por lo tanto al finalizar el cuarto trimestre del año 2013 los seis colaboradores del Departamento de Inversión y Negocios contarán con las competencias específicas del cargo que desempeñan. La periodicidad para la evaluación de este indicador es anual y por única vez.

Si la meta alcanzada es menor o mayor a lo planificado entonces la calificaremos como DEFICIENTE, por otro lado si el resultado obtenido es igual a lo planificado lo consideraremos como ACEPTABLE y en el caso que la institución haya alcanzado la meta en menor tiempo que el previsto en la planificación entonces el resultado será MUY BUENO.

Al iniciar el último trimestre del año 2013 la Cooperativa habrá provisto de 8 cursos al personal.

A partir de la investigación de diagnóstico, se constató que el personal del departamento de Crédito y Cobranzas así como del área de Captaciones, no ha recibido capacitación desde el año 2008, esta escasa capacitación está afectando al normal desarrollo de sus funciones.

Por lo tanto en el CMI se prevé que hasta el tercer trimestre del año 2013, el referido personal será capacitado en diferentes áreas del conocimiento, relacionadas con la misión del nuevo departamento de Inversión y Negocios. Si el resultado alcanzado fuera menor a ocho cursos lo calificaremos como DEFICIENTE, sin embargo si el resultado es el mismo que el planificado lo identificaremos como ACEPTABLE, pero si el resultado obtenido es mayor a lo esperado entonces consideraremos que el resultado es MUY BUENO.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es trimestral de manera tal que permita detectar posibles retrasos.

Modelo de Gestión de Personal implementado:

Después de un análisis a la situación actual de seis perfiles profesionales que actualmente están encargados de las funciones relacionadas al nuevo departamento de Inversión y Negocios, versus los perfiles requeridos por la Cooperativa se establecieron varias gaps referentes a las competencias genéricas y específicas. Y con el propósito de disminuir estas diferencias entre lo real y lo deseado en los perfiles del personal se realizó una propuesta de Gestión de Personal mediante una Evaluación de Desempeño por Competencias.

En el cuarto trimestre del año 2013 la Cooperativa CASAG cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Inversión y Negocios implementado, lo calificaremos como ACEPTABLE, sin embargo si la cooperativa implementa este Modelo de Gestión antes del cuarto trimestre, entonces esto es MUY BUENO, caso contrario si la Cooperativa implementa el Modelo de Gestión por Competencias después del plazo previsto, consideraremos que el resultado fue DEFICIENTE.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es cuatrimestral de manera tal que permita detectar posibles retrasos, antes de finalizar el año 2013.

OBV 6.- Actualizar los sistemas y tecnología, TICS (Business Intelligence).

Página Web de la Cooperativa mejorada e implementada:

En la Perspectiva Procesos Internos, definimos que la Cooperativa actualmente cuenta con una página Web que básicamente provee de información general a sus socios.

Hasta el cuarto trimestre del año 2013 la Cooperativa contará con una página web integrada con su sistema administrativo contable y de esta manera provea nuevos servicios a los socios como por ejemplo: simulaciones crediticias, simulaciones en inversiones, acreditaciones a las cuentas de ahorro o abonos a sus créditos, conocer los saldos en sus diferentes cuentas, solicitar la concesión de un crédito, entre otros.

Si al finalizar el cuarto trimestre del 2013, CASAG consigue que su página web provea de los servicios antes mencionados entonces el resultado obtenido lo calificaremos como ACEPTABLE, sin embargo en el caso de que la página web no ofrezca todos los servicios antes mencionados y en el plazo establecido entonces el resultado es DEFICIENTE, por otro lado si la página web implementada llegara a cumplir más allá de los requerimientos establecidos por la Cooperativa y en un tiempo menor o igual al establecido entonces al resultado lo calificaremos como MUY BUENO.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es semestral de manera tal que permita detectar posibles retrasos, antes de finalizar el año 2013.

Software administrativo y contable implementado:

Con escaso éxito hasta el año 2011 la Cooperativa adquirió e implementó tres sistemas administrativos contables, actualmente está evaluando la posibilidad de prestar servicios a sus socios a través del internet y adicionalmente tiene planes de crecimiento (apertura de sucursales) sin embargo la estructura técnica del sistema y el mínimo soporte que provee la empresa programadora del software, están impulsando a que los altos directivos consideren la compra de un nuevo sistema.

Para el año 2013 se estableció una meta de implementación de un nuevo software administrativo contable, por lo tanto si la Cooperativa logra migrar y depurar la información a esta nueva herramienta tecnológica en el plazo establecido diremos que el resultado es ACEPTABLE, si la meta no es alcanzada

entonces el resultado será DEFICIENTE y podemos hablar de un resultado MUY BUENO cuando la Cooperativa logre implementar un nuevo software administrativo antes de cumplir con el plazo previsto.

La periodicidad para la evaluación de este indicador es semestral de manera tal que permita detectar posibles retrasos, antes de finalizar el año 2013.

4.3 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

La presente investigación identificó varias causas que han ocasionado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", no haya logrado índices de crecimiento sostenidos con relación al resto de instituciones de la misma línea y similares condiciones, algunas de estas causas están relacionadas con la gestión del talento humano específicamente con los subsistemas de selección, formación y evaluación del desempeño, al parecer los perfiles no son muy adecuados según la naturaleza del negocio y esto ha provocado que el personal no sea muy eficientes en las funciones que desempeña.

Por otro lado se analizó que la rotación del personal ha causado la pérdida de algunos activos intangibles entre ellos la gestión del conocimiento, la cultura corporativa o los procesos del negocio, además el período de inducción del nuevo personal tiene una duración promedio de uno a dos meses, por otro lado en algunos puestos existe un alto nivel de rotación y los conocimientos adquiridos por estos empleados son liberados cuando abandonan la institución, sumado a esto ciertos colaboradores no transfieren los conocimientos de sus cargos a los nuevos empleados.

Con estos antecedentes se analizó que un Modelo de Gestión por competencias, permitiría definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad de CASAG.

Por lo tanto se desarrolló una propuesta de Gestión de Personal por Competencias para los subsistemas: evaluación y formación del personal de la Cooperativa CASAG, para lo cual se consideró algunas recomendaciones de Martha Alles, las que se detallan a continuación:

1. Análisis de la situación actual

- 1.1. Estructura Organizacional
- 1.2. Revisión del enfoque estratégico de la institución
- 1.3. Inventario de puestos
- 1.4. Descripción de puestos

2. Definición de competencias cardinales y específicas

3. Diseño de diccionario de competencias

4. Asignación de competencias y grados

5. Análisis y determinación de Gaps a través de una evaluación de desempeño por competencias

- 5.1. Propuesta de Organigrama de Cargos
- 5.2. Evaluación y Determinación de Brechas

6. Propuesta de un subsistema de Formación por competencias de los puestos agregadores de valor

1.- Análisis de la Situación actual

Con el análisis situacional podremos evidenciar cuales son los recursos humanos, las funciones y los mandatos de cada uno de los cargos existentes.

a) Estructura Organizacional

Actualmente la estructura de la cooperativa, está conformada por diez y seis personas en el nivel directivo, una persona en el nivel ejecutivo, dos a nivel de jefaturas, uno a nivel de asesoría y ocho personas a nivel operativo, total 28 personas.

Existe otras actividades como es el caso de la cobranza a través de medios legales, la selección de personal y marketing, actividades que se han encargado a empresas o se conforman comisiones integradas por directivos y personal de la organización, con el propósito de diseñar planes de acción o procesos operativos.

b) Revisión del direccionamiento estratégico:

De acuerdo al análisis realizado a los principales factores internos y externos que inciden en el nivel de efectividad de la Cooperativa CASAG, se ha establecido una estrategia y los correspondientes objetivos los que se encuentran señalados en los puntos 4.1.3 y 4.1.4 respectivamente.

Considerando este nuevo enfoque estratégico, es importante que la gestión de recursos humanos canalice sus esfuerzos hacia la consecución de los Objetivos institucionales, para ello se consideró como primer paso el levantamiento de línea base, con el propósito de conocer las características del personal con el que cuenta actualmente la Cooperativa.

c) Inventario de puestos:

Considerando a los procesos generadores de valor como los de mayor importancia en las estructuras institucionales, en este punto analizaremos los procesos que tienen relación directa con los socios, y posteriormente se analizará los procesos habilitantes.

Procesos agregadores de valor:

En el caso de la Cooperativa CASAG, los procesos agregadores de valor se refieren a aquellos procesos que entregan un servicio específico a los (Socios) o clientes externos para lo cual a continuación se describe los procesos que actualmente prestan servicios a los clientes externos.

- Procesos de Crédito y Cobranzas.
- Proceso Promoción y Marketing.
- Proceso de Captaciones.
- Proceso de Crédito y Cobranzas.

Proceso de Crédito y Cobranzas:

Misión: Atender de forma oportuna y efectiva al socio en la obtención de Créditos, dependiendo de la disponibilidad de fondos de la Cooperativa, así como permitir la continuidad en las políticas aplicadas por los funcionarios de turno.

Tabla 4.2 - Inventario de puestos del Proceso de Crédito y Cobranzas

Nº	Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Segundo semestre en Administración de empresas (84 créditos aprobados)	1 año como Jefe de Crédito y Cobranzas	05/02/2011	51 años
2	Auxiliar de Crédito	Bachiller en Contabilidad	7 años como auxiliar de crédito en CASAG	12/03/2004	49 años
3	Auxiliar de Cobranzas 1	Bachiller en Informática	2 años como auxiliar en Cobranzas en CASAG	21/05/2010	48 años
4	Auxiliar de Cobranzas 2	Segundo semestre en Gerencia y Liderazgo	5 años como auxiliar de cobranzas	14/05/2007	34 años

(González, Javier, Marcelo, & Jorge, 2011)

Proceso Promoción y Marketing:

Lo que respecta a procesos de promoción y marketing estos han sido delegados de manera indirecta a la Gerencia, sin embargo aún existen varias funciones que no se han considerado por lo tanto no se realizan, por ejemplo: planes de marketing o evaluación de resultados obtenidos por estrategias aisladas de promoción.

Proceso de Captaciones:

La cooperativa no ha descuidado las funciones relacionadas a inversiones y negocios, como por ejemplo la administración de los Certificados Ahorro Especial, que están siendo administradas por el puesto de secretaria.

Tabla 4.3 - Inventario de puestos del proceso de Captaciones

Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
Secretaria de Gerencia	Segundo Semestre en Sistemas	2 años como docente cursos de Office para adultos mayores en la Universidad Salesiana	02/11/2011	35 años

(Gualacata, 2011)

Procesos Habilitantes:

Los procesos habilitantes en el caso de la Cooperativa corresponden aquellas áreas que tienen relación directa con los clientes internos, por lo tanto serían las siguientes áreas: Contabilidad, sistemas y área de servicios varios.

Procesos del área de Contabilidad:

Misión: Controlar y supervisar que los datos que contengan los diferentes módulos como son Ahorros, Certificados de Ahorro Especial (CAES), Créditos y Ahorros Especiales, deben ir de la mano con los datos que emiten los documentos contables, para presentar información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones en cada uno de los niveles.

A continuación el inventario de los puestos relacionados a este proceso habilitante:

Tabla 4.4 - Inventario de puestos del Área de Contabilidad

Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
Contadora	Licenciada en Contabilidad	3 años de contadora Cooperativa Loja	02/11/2011	34 años
Auxiliar contable	Segundo año en Marketing	Ninguna	02/06/2011	21 años

(Buri & Jimenez, 2011)

Procesos del área de Informática:

Misión: Prestar servicios a diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG ya sea con la generación de nuevas soluciones, o mejorando las ya existentes, tales como: producción, control de operaciones, captura de datos, programación, elaboración de informes a niveles, operativos, jefaturas y Administrativos etc.

A continuación el inventario del puesto relacionado al mencionado proceso.

Tabla 4.5 - Inventario de puestos del Área Informática

Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
Técnico en Sistemas	Tecnólogo en Sistemas	Técnico de sistemas en una Florícola	02/07/2011	33 años

(Jarrín, 2011)

Procesos en el área de Cajas:

Misión: Atender de manera efectiva a los socios y clientes de la cooperativa en lo referente al registro de ingresos y egresos de los diferentes tipos de transacciones relacionadas con el giro de negocio de la Cooperativa.

Tabla 4.6 - Inventario de puestos del Área de Cajas

Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
Cajera	Bachiller en Contabilidad	Ventas en Centro Comercial	02/10/2006	24 años

(Morales, 2011)

Área de servicios varios:

Misión: Cuidar del aseo y seguridad de las instalaciones de la Cooperativa.

Esta área está integrada por dos puestos, uno de ellos dedicado al cuidado de las instalaciones y la mensajería, mientras que el segundo se refiere al servicio de seguridad requerido por las áreas más vulnerables.

A continuación el inventario de puestos que integran este proceso habilitante.

Tabla 4.7 - Inventario de puestos del Área de Servicios Varios

Puesto	Estudios/Títulos	Experiencia	Fecha de Ingreso a CASAG	Edad
Responsable de Servicios	Bachiller en Informática	Trabajos en finca	06/06/2010	23 años
Vigilante	Bachiller en Ciencias Sociales	2 años como guardia en empresa textil	04/05/2011	33 años

(Mariscal & Palacios, 2011)

d) Análisis y descripción de puestos:

Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar,

los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

En la presente investigación se analizará los procesos de evaluación y formación de personal.

Esquema de la descripción de puestos:

Se parte de la recolección de la información que luego será analizada, se confirma, se realiza la descripción del puesto, en general utilizando una matriz estandarizada.

El análisis del puesto previo a la descripción es un procedimiento sistemático para reunir información sobre el puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

En la siguiente figura se destaca la importancia de definir la relación antes de proceder con la recolección de información. Cabe aclarar, que ésta fase es la misma cuando se está analizando y describiendo para un puesto de creación en la organización, por consiguiente, cuando nos refiramos a recolección también implica que lo estamos haciendo para un nuevo puesto de trabajo.

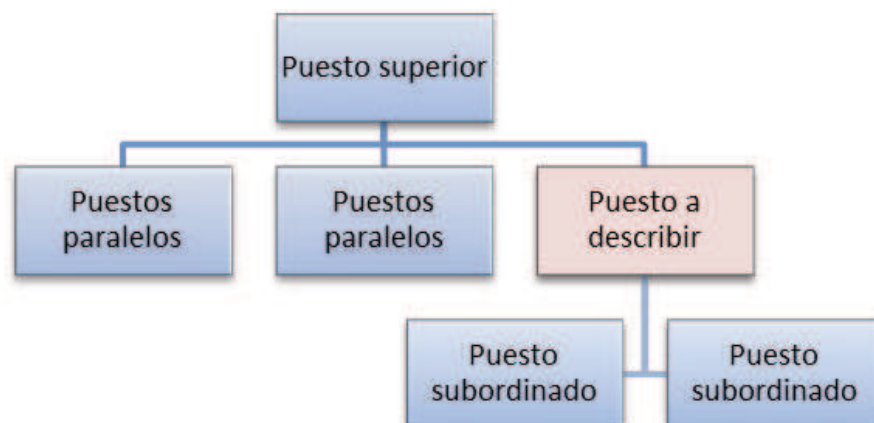


Figura 4.2 - Relaciones entre puestos
Elaborado por: Investigadores de la Tesis

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información y luego, confirmarla durante el proceso de recolección, la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

Por otra parte Martha Allen propone algunas matrices de descripción de puestos, y la aplicación de las mismas demandó el uso de varias herramientas con el fin de identificar objetivamente: la información general del puesto, el lugar que ocupa en el organigrama de cargos, el propósito del puesto, las actividades principales, el grado de responsabilidad, los requisitos mínimos del puesto y las competencias del puesto.

Técnicas e instrumentos para levantamiento de información:

Las técnicas utilizadas dependieron de la disponibilidad de las fuentes, por lo tanto en ciertas ocasiones fue documental y en otras de campo y entre los instrumentos utilizados tuvimos a disposición: la observación, la entrevista y reuniones de trabajo con el personal y directivos de la institución.

A continuación se detalla los pasos utilizados para la recolección de información.

- Revisión de documentación inherente a recursos humanos de la organización.
- Conformación de comisión de competencias.
- Determinación de competencias cardinales y específicas.

Paso 1.-

Análisis del Plan Estratégico de la cooperativa correspondiente al período 2009-2012, revisión de manuales de funciones y procedimientos de cada uno de las áreas y cargos.

Repaso de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento de aplicación, Estatuto de la Institución, Reglamento Interno, Reglamento de Crédito y Crédito y Reglamento de Caja Chica.

Paso 2.-

Se realizaron tres reuniones con los con los directivos de la institución. En la primera reunión se conformó una Comisión de Competencias conformada por: miembros de cada Consejo, el Presidente, el Gerente, y el Jefe de crédito y cobranzas, se estableció los horarios durante los cuales se observaría las actividades de cada cargo.

Posteriormente con la comisión se trataron temas como: los objetivos del próximo Plan Estratégico 2013-2015, a través de lluvias de ideas y entrevistas a los jefes departamentales y el resto de colaboradores, se analizaron las competencias cardinales y competencias específicas que requerían los cargos en las diferentes áreas.

Además se observó las funciones que realizaban cada uno de los colaboradores, para identificar las competencias que requiere el puesto.

Paso 3.-

En la última reunión con la Comisión de competencias se analizaron los resultados obtenidos según la información recopilada.

Se realizó una segunda reunión con los directivos, en donde se expuso el diccionario de competencias, los niveles de cada una de las competencias, y los perfiles de cargos.

Los directivos ciertos ajustes, entre ellos los niveles de las competencias cambiaron y se añadieron nuevas competencias, y finalmente en una tercera

reunión se revisó el documento corregido el mismo que fue aprobado por los Consejo de Administración y Vigilancia.

Análisis y descripción de Áreas y Puestos:

Es importante indicar que la presente investigación se centra en mejorar los procesos generadores de valor, para lo cual se realizó algunos ajustes a las funciones, la misión de las áreas e incluso se las identificaron con otra denominación con el propósito de establecer los cambios necesarios para la ejecución de los objetivos del nuevo Plan estratégico 2013-2015.

A continuación se expone una propuesta de cadena de valor que explicaremos en que consiste cada una de las actividades que la conforman.

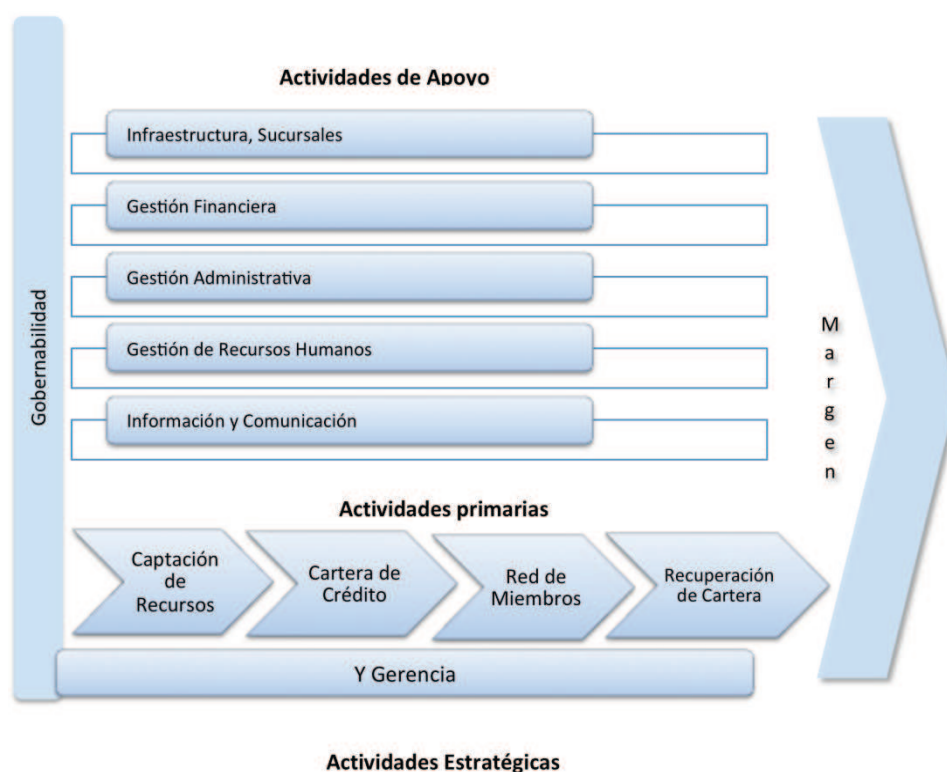


Figura 4.3 - Propuesta de Cadena de Valor de la Cooperativa CASAG
Elaborado por: Investigadores de la Tesis

Actividades Estratégicas:

Gobernabilidad

Los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y los delegados de la Asamblea General de Socios representan el marco legal vigente, bajo su responsabilidad se encuentran los ejes principales de la organización.

Gerencia

Es el representante legal de la organización. La gerencia es el elemento que permite engranar cada componente de la cadena de valor para generar un margen competitivo que vaya más allá de un excedente financiero, y produzca un excedente social para la organización

Actividades de Apoyo:

Infraestructura y Sucursales

Las instalaciones de la cooperativa CASAG se encuentran ubicadas frente al Ministerio de Defensa, esta ubicación geográfica le ha permitido atender de manera directa y ágil a sus socios provenientes de las Fuerzas Armadas. Pero los últimos 5 años en el sector de la Recoleta, se han creado nuevas instituciones cooperativistas, ocasionando una disminución en las captaciones y colocaciones de CASAG.

Gestión Financiera

Sería importante que CASAG adopte o desarrolle un sistema y una cultura financiera con un adecuado equilibrio que potencie el bienestar de sus asociados a través del uso de diferentes herramientas entre ellas: un catálogo único de cuentas, la aplicación de normas de prudencia financiera y otras normas expedidas por los correspondientes organismos de control.

Gestión Administrativa

La gerencia tiene como parte de sus funciones la gestión administrativa de la Cooperativa para lo cual se ha enfocado en ciertas actividades entre ellas: el manejo de planes y seguros contra riesgos, Control de garantías, repotenciación de imagen corporativa entre otras.

Varias actividades realizadas en el área administrativa constan como parte de los objetivos estratégicos de la organización, y han sido desarrollados y de alguna manera alcanzados durante los últimos años.

Gestión de Recursos Humanos

CASAG ha desarrollado de manera elemental ciertos procedimientos e instrumentos relacionados a los subprocesos de reclutamiento, selección, formación y evaluación del talento humano. Generalmente la gerencia con el apoyo de una comisión especial conformada por directivos del Consejo de Administración y Vigilancia han realizado varios procesos de selección y formación del personal.

No existe una planificación de recursos humanos que se alinee a la planificación institucional, esto ha ocasionado que los objetivos estratégicos no se cumplan y se trasladen a los siguientes planes estratégicos, o en su defecto estos sean cumplidos de manera parcial o mínima.

Por lo tanto la planificación e inversión en los diferentes subprocesos que tienen que ver con el talento humano, fortalecerá la organización ante los distintas metas o demandas de sus socios.

Sistema de Información y Comunicación

CASAG diseñó una página web en la que el socio puede encontrar información general y básica, pero en este sentido falta mucho por hacer.

Es imprescindible que CASAG cuente con un software y una página web que le proporcione una vía de comunicación útil para los clientes externos por ejemplo que le permita hacer consultas de saldos, simulación de créditos, descargue de formularios, conocer la situación financiera de la cooperativa, proyectar inversiones, realizar transferencias o pagos de servicios básicos, entre otras transacciones.

Actividades Primarias:

Captación de Ahorros

La captación de ahorros se refiere a: el ahorro a largo plazo, el ahorro a la vista, el Ahorro Especial, Fondo Mortuario, y demás productos que ofrezcan tasa de interés pasiva.

Existe un mínima administración de estas cuentas, sin embargo a través de la creación del cargo *Analista de captación y negocios*, y la nueva visión para el *Jefe de Inversión y Negocios* se obtendrán mejoras en el manejo de liquidez, considerando la demanda de créditos y las obligaciones financieras que mantiene la cooperativa con terceros.

Gestión de la cartera crediticia

La gestión de la cartera crediticia se lo hará a través Área de Inversión y Negocios. Por lo tanto se requerirá de seis personas, una de ellas es el Jefe de Inversión y Negocios, dos colaboradores que realizarán las funciones de analistas de crédito, dos colaboradores a los que les corresponderá recuperar la cartera

vencida y una persona que tendrá bajo su responsabilidad el apoyo en la administración de la liquidez.

Servicios complementarios y red de miembros

Al inicio de sus actividades CASAG operaba con los recursos económicos mínimos, por lo tanto las funciones de promoción y marketing fueron delegadas al gerente de turno, sin embargo las políticas adoptadas por cada uno de ellos no han sido gestionadas a lo largo del tiempo, sino que estas han ido cambiando de acuerdo a la coyuntura del entorno y el grado de experiencia de los gerentes de la cooperativa.

Con el nuevo enfoque se espera que las diferentes áreas que tengan relación directa con los socios y clientes coordinen con el *Jefe de Marketing* y de esta manera todos los esfuerzos sean bien planificados, ejecutados y controlados.

Además que CASAG debe crear productos novedosos que superen en valor agregado a los tradicionales productos de ahorro y crédito, por eso hemos pensado en los servicios complementarios y la red de socios

Servicios complementarios

Los servicios complementarios que CASAG tendría la posibilidad de brindar a sus socios se referiría a un macro proyecto patrocinado por el Banco Central del Ecuador institución responsable de la gestión y dirección del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-10389-EC, el cual tiene como propósito la ejecución del proyecto “Canal Alternativo de Remesas para Pequeños Intermediarios Financieros Ecuatorianos” con el cual la Cooperativa pasaría a formar parte del Sistema Nacional de Pagos, a través cual trabajaría con productos como: (i) Pago de Bono de Desarrollo Humano con acreditación a cuenta, (ii) Pago de prestaciones del IESS, (iii) Pago de nómina de empleados del sector público, (iv) Recepción de Remesas, entre otros.

Red de Socios

Si bien en otras organizaciones esto se enfoca como publicidad y mercadeo, para la cooperativa CASAG el activo más importante debería ser su red de miembros por lo que la gestión de la misma pasa a ser una función primaria. A continuación algunos elementos a considerar son: cobertura que permita la fijación en el entorno, fidelización de la membresía, equilibrio entre los miembros activos en ahorros y los miembros activos en crédito, vínculos con la comunidad, son las tareas principales.

Matrices de Descripción y Análisis de Puestos:

En los anexos 4.3.1 al 4.3.6 se encuentra detallado la descripción y análisis de los seis puestos agregadores de valor que con esta investigación se rediseñaron y se crearon.

2. Definición de competencias cardinales y específicas para los procesos agregadores de valor.

Clasificamos las competencias para cada puesto con su respectivo grado, las cuales constan en el Diccionario por Competencias y finalmente asignamos las competencias a los puestos de trabajo.

Competencia.- Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones que duran por un largo período de tiempo, enfocadas en: *Saber Hacer Poder Hacer y el Querer Actuar.*

Clasificación de competencias.- Las competencias se pueden clasificar de acuerdo a las necesidades de la organización y la naturaleza del negocio, por consiguiente, para efectos de este estudio se han considerado la siguiente clasificación y sub-clasificación, tomando como referencia lo propuesto por Martha

Alles en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, para el caso de la cooperativa sería:

Competencias cardinales o generales.- Son aquellas que la cooperativa desea que todo su personal las posea.

Competencias específicas por puestos o familias de puestos.- Son aquellas competencias que la Cooperativa ha identificado, como las más importantes que deben poseer las personas que ocupan un puesto de la misma naturaleza.

b.1 Técnicas.- Comprenden las del **conocimiento**, por ejemplo: matemáticas, estadísticas, informática, idiomas, contabilidad, etc.

También considera las **destrezas**, habilidad para influir, negociar con clientes o socios, etc.

b.2 Gestión.- Constituyen las **Habilidades – Cualidades**, por ejemplo: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, aprendizaje continuo, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, alta adaptabilidad, flexibilidad, autocontrol, autodirección basada en el valor, etc.

Luego de establecer la clasificación de las competencias, se procede a diseñar el Diccionario de Competencias.

3. Diseño de diccionario de competencias

El Diccionario de competencias es la exposición o muestra de los distintos conceptos para que una organización elija entre ellas la que represente mejor el sentir y las necesidades de la organización, el presente diccionario de competencias se elaboró considerando el Diccionario de Competencias de Martha Alles, y el texto de José Luís Duribe Un Modelo de Gestión por Competencias.

Se describen las competencias con sus respectivas definiciones y su correspondiente abanico de grados.

La división en **niveles** se describe a continuación, pero es menester aclarar que el **Nivel 4** no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo, por ejemplo, si se asignó el nivel 4 a la competencia pensamiento conceptual para el puesto de contador sería lo apropiado, pero en el mismo grado para el puesto de ayudante de bodega, el cual bien podría ser Nivel 4, que lógicamente no implica que sea inexistente la referida competencia, sino que se exige en menor grado para esa posición.

Competencias cardinales:

Los miembros de la comisión de competencias analizaron que de acuerdo al giro de negocio de la Cooperativa CASAG, le corresponde tomar en cuenta las siguientes competencias:

Adaptabilidad a los cambios del entorno.-Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; Transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción que le permitan a la organización tener ventajas ante su competencia.

Compromiso.- Se refiere a la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones organizacionales.

Ética.- Corresponde a la capacidad para obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.

Respeto.- Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas prácticas profesionales, para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Trabajo en equipo.- Considera la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.

Por otro lado, se consideró que las siguientes competencias específicas serían las más adecuadas para que cada uno de los puestos desarrolle un trabajo óptimo.

Competencias Específicas:

Iniciativa

Entendida como la capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o identificar problemas que no son evidentes para los demás.

Influencia y Negociación

Se refiere a la capacidad para persuadir a otras personas, a utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para los logros de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de las metas propuestas.

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la

actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicios al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Pensamiento Estratégico

Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y mantener un clima organizacional y armónico desafiante.

Conocimientos Técnicos

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir los conocimientos y experiencias propios.

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de relacionar las ventajas de los productos o servicios que ofrece la organización, con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

Preocupación por el orden y la calidad

Esta competencia estriba en el interés por reducir la incertidumbre sobre la consecución de los resultados, mediante controles y comprobaciones, o mediante el establecimiento de unos sistemas de trabajo claros y ordenados.

De esta manera se mejoran continuamente los procesos, con el propósito de mantener un uso adecuado de los recursos de la institución.

Búsqueda de información

Refleja curiosidad, deseo por conocer más acerca de las cosas, las personas o las situaciones, a fin de mejorar los resultados. Denota interés por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Pensamiento analítico

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas temáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Temple y dinamismo

Se refiere a actuar con serenidad, determinación firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromisos y dedicación.

4. Asignación de Grados o niveles

La asignación de grados se refiere en primera instancia a determinar y definir los grados de cada una de las competencias, y posteriormente a cada uno de los cargos les corresponderá cierta competencia y diferentes niveles de acuerdo a los requerimientos de los objetivos institucionales.

En el anexo 4.3.7 (Parte 1 del Diccionario) y el anexo 4.3.8 (Parte 2 del Diccionario)

Grados asignados a los cargos:

A continuación tenemos los grados asignados a cada uno de los cargos que forman parte de los procesos generadores de valor.

Previamente se indica la lógica de calificación:

Nivel 1 = Alto.

Nivel 2 = Muy bueno, por sobre el estándar.

Nivel 3 = Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

Nivel 4 = Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Ir al anexo 4.3.9 en el cual se detalla, los niveles que les corresponde a los distintos puestos agregadores de valor.

5. Análisis y determinación de Gaps a través de una evaluación de desempeño por competencias

5.1. Propuesta de Organigrama de Cargos

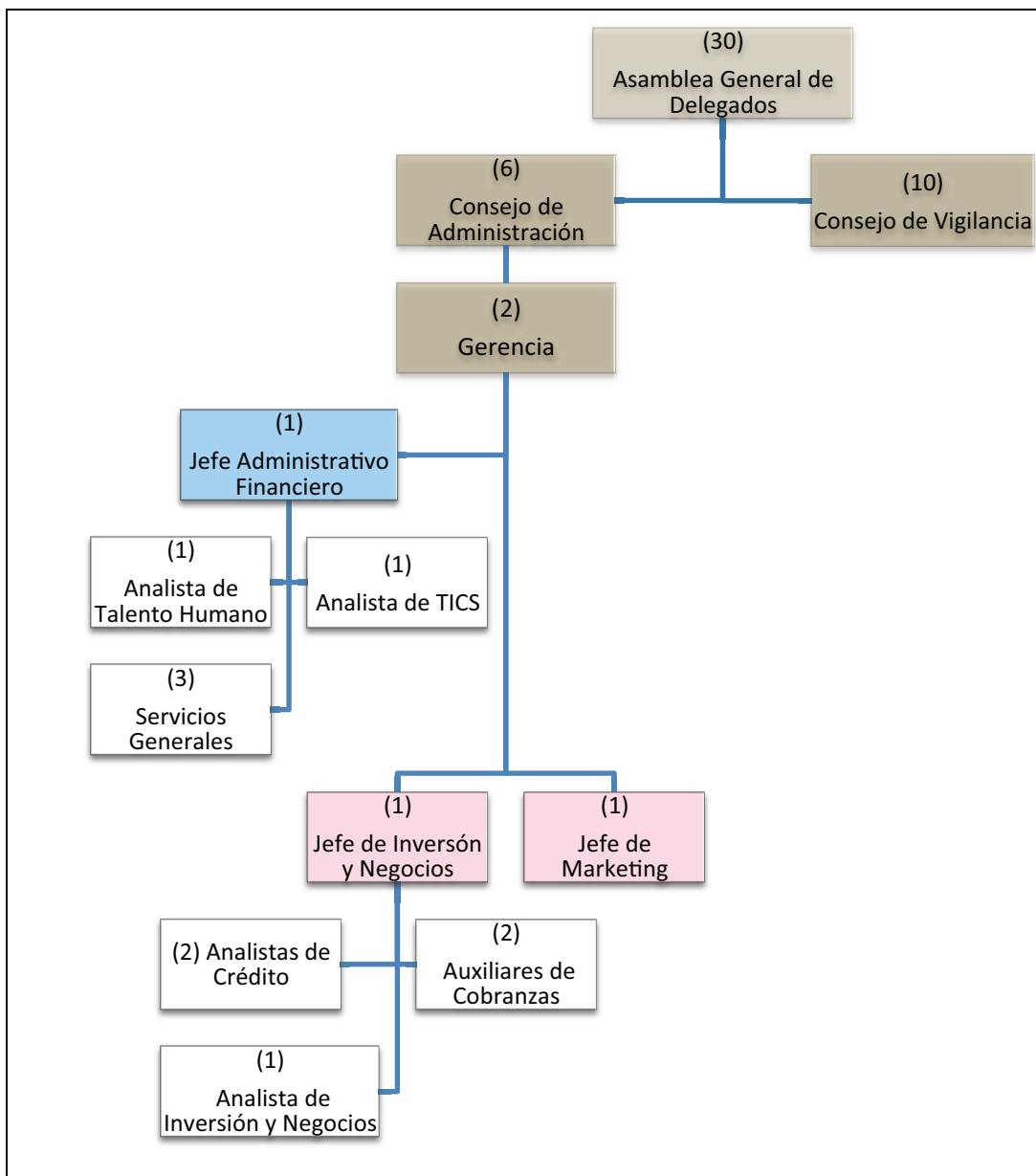


Figura 4.9 - Propuesta de organigrama de cargos
Elaborado por: investigadores de la Tesis

A través del Modelo se definió las competencias que deberían poseer los procesos agregadores de valor, ahora se comparará entre las competencias deseadas y el inventario, para ello se utilizará el subsistema de evaluación.

Este comprende la evaluación de competencias, el análisis de brechas, la evaluación por objetivos, y la retroalimentación. Para esta investigación se utilizará la evaluación de competencias y el análisis de brechas. A través de la evaluación, se determinará que personas tienen brechas muy significativas para que sean consideradas en el siguiente subsistema el de formación.

5.2. Evaluación y Determinación de Brechas

La evaluación y determinación de gaps se ha aplicado a los puestos generadores de valor:

Gaps del actual Jefe de Crédito y Cobranzas con respecto al puesto de Jefe de Inversión y Negocios

El actual Jefe de Inversión y Negocios presenta brechas de competencias tanto técnicas como específicas del área, por lo que el enfoque de desarrollo, en su caso, se centrará en superar las brechas de competencias técnicas en el corto y mediano plazo y las brechas de competencias del área en el mediano y largo plazo, debemos mencionar que cada tipo de competencia, utilizará una técnica de diferente desarrollo, por su naturaleza. En el análisis realizado, se determinó que requiere formación en competencias técnicas como: matemática financiera, Manejo de herramientas Microsoft Office, y con respecto a los estudios de pregrado estos no han sido finalizados, por otro lado las Competencias específicas en: iniciativa, conocimientos técnicos y pensamiento analítico. Revisar el anexo 4.3.10.

Gaps del actual auxiliar de Crédito con respecto al puesto de Asesor de Crédito.

El auxiliar de crédito, presenta gaps de competencias tanto técnicas como específicas del área, por lo que el enfoque de desarrollo, en su caso, se tratará de superar estas diferencias entre lo deseado y la situación actual para ello se

requerirá plazos de corto, mediano y largo plazo dependiendo de que tipo de competencias se requiera desarrollar.

Es necesaria la formación en competencias técnicas como por ejemplo: análisis financiero, manejo de herramientas de Microsoft Office, y con respecto a los estudios de pregrado estos no han sido finalizados, por otro lado también es importante considerar las Competencias específicas en: iniciativa, conocimientos técnicos y pensamiento analítico. Revisar el anexo 4.3.11.

Gaps del actual auxiliar de cobranzas (1) con respecto al puesto de Auxiliar de Cobranzas

El auxiliar, presenta gaps de competencias tanto técnicas como específicas del área, por lo que el enfoque de desarrollo, en su caso, se dirigirá en superar estas diferencias entre los deseado y la situación actual esto demandará períodos de corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo al análisis realizado se notó que es importante desarrollar ciertas las competencias técnicas entre ellas: Negociación, Manejo de herramientas de Microsoft Office, y estudios de pregrado no han sido iniciados, con respecto a las competencias específicas del área es necesario mejorar: iniciativa, influencia, liderazgo, y pensamiento analítico. Revisar el anexo 4.3.12.

Gaps del auxiliar de cobranzas (2) con respecto al puesto de Auxiliar de Cobranzas.

El auxiliar de cobranzas (2), presenta brechas de competencias tanto técnicas como específicas del área, por lo que el enfoque de desarrollo, en su caso, se dirigirá en superar estas diferencias entre los deseado y la situación actual esto demandará períodos de corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo al análisis realizado se pudo observar que es importante desarrollar ciertas las competencias técnicas entre ellas: negociación, manejo de herramientas de Microsoft Office, y estudios de pregrado no han sido terminados, con respecto a las competencias específicas del área es necesario mejorar: iniciativa, influencia y conocimientos técnicos. Revisar el anexo 4.3.13.

6. Propuesta de un subsistema de Formación por competencias de los puestos agregadores de valor

Todo plan de formación debe estar enfocado en las prioridades del negocio en este caso, es la formación del personal que integra los procesos generadores de valor, al utilizar el modelo de competencias, éste, define los términos de cambios conductuales los comportamientos que se espera se modelen en cada uno de los colaboradores. Para que la formación se concrete, es indispensable, que los colaboradores asuman un compromiso y una responsabilidad con su propio desarrollo, desde una mentalidad ganar-ganar, tanto para la cooperativa como para si mismos. La efectividad del plan de formación, depende de la concepción de desarrollo como un proceso y no como un evento fortuito.

El plan de formación está basado en la investigación realizada a cada uno de los perfiles con que cuenta actualmente la cooperativa CASAG, y la necesidad de formación, que proviene de las brechas a ser superadas por cada colaborador de los puestos agregadores de valor, un objetivo de desarrollo, que describe la meta que se pretende alcanzar y que es particular para cada competencia; una unidad temática, que puede incluir deportes, pasatiempos, lecturas, películas, actividades específicas y/o capacitación formal; y, las actividades a desarrollarse dentro de cada unidad temática.

Por otro lado, la manera como la cooperativa y el colaborador convengan en un acuerdo de compromisos y responsabilidades: sobre plazos y financiamiento de las diferentes actividades de desarrollo. La cooperativa deberá tratar estos asuntos específicamente con los colaboradores, por lo tanto este documento no

contendrá los temas antes mencionados por ser de competencia de la cooperativa.

Plan de formación para el Jefe de Inversión y Negocios

En el anexo 4.3.14 se encuentra un detalle de las gaps que requerimos superar, Adicionalmente es importante que la persona que ocupe el puesto de Jefe de Inversión y Negocios cuente con título de tercer nivel. Para lo cual los directivos de la Cooperativa y el mencionado colaborador coordinarán un plazo máximo durante el cual exista un compromiso para finalizar la carrera.

Por otro lado con respecto al manejo de ciertas herramientas informáticas, la Cooperativa debería invertir en este tipo de capacitación con el propósito de desarrollar estas destrezas en el uso de las herramientas informáticas lo que incurrirá mejorar la eficiencia de sus actividades diarias.

Y finalmente una capacitación específica se refiere a Matemática Financiera, el actual Jefe de Crédito y Cobranzas conoce de estos aspectos por su experiencia en el área de crédito, y lo aprendido en los primeros años de la universidad, sin embargo es importante una actualización para mejorar su desempeño en las funciones que le competen.

Plan de formación para el Analista de Crédito

En el caso del analista de crédito inicie y por lo menos egrese de una carrera de pregrado en las carreras de Administración de Empresas, Economía o a fines, además por cuestiones de su puesto es importante que cuente con conocimientos sólidos sobre análisis financiero esto aportará mucho para diseñar balances y obtener indicadores financieros de la información presentada por socios que requieren microcréditos o créditos de consumo.

El manejo de herramientas informáticas es indispensable para mejorar su desempeño en las diferentes actividades que desarrolla diariamente, los directivos deberán planificar este tipo de capacitación.

Plan de Formación del auxiliar de cobranzas (1)

Es esencial que el auxiliar de cobranzas (1) inicie y por lo menos egrese de una carrera de tercer nivel en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería en Finanzas, Economía o a fines. Además es importante que conozca de técnicas de negociación para mejorar sus habilidades.

El manejo de herramientas informáticas es indispensable para mejorar su desempeño en las diferentes actividades que desarrolla diariamente, los directivos deberán planificar este tipo de capacitación. Revisar el anexo 4.3.16.

Plan de Formación del auxiliar de cobranzas (2)

Al analizar la información obtenida de la evaluación realizada al auxiliar de cobranzas (2) se puede evidenciar que es importante que termine su carrera profesional en Gerencia y Liderazgo por cuanto es afín a las competencias necesarias para ocupar el puesto de auxiliar en cobranzas.

Por otro lado debería contar con un curso de negociación esto le permitirá mejorar su gestión de recuperación de cartera vencida, y obtener resultados más efectivos.

El manejo de herramientas informáticas es indispensable para crear formatos y estructuras que le permitan mejorar su efectividad en las diferentes funciones que desempeña como soporte del área de Negocios e Inversión. Revisar el anexo 4.3.17.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación estuvo guiada por un objetivo principal relacionado al diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, con el cual se esperaba mejorar la administración de los recursos y facilitar la consecución de los objetivos planificados para CASAG.

El Modelo de Gestión fue diseñado conjuntamente con el personal directivo y operativo de la Cooperativa, eso permitió que cada uno de los temas tratados tengan el respaldo de la mayor parte del equipo.

El análisis de los objetivos específicos permite determinar de que manera estos objetivos podrían influir en la consecución del objetivo general; y las diferentes conclusiones de este análisis.

1. Identificar los problemas de la estructura administrativa, para redefinir la administración y organización de la cooperativa.

La Cooperativa cuenta con un organigrama de cargos basado en las funciones reconocidas como las más importantes para la gestión de la organización, sin embargo ha dejado de lado ciertas funciones agregadoras y no agregadoras de valor, y se ha improvisado la delegación de las mismas a cargos que no se encuentran preparados, evidenciando el bajo nivel de respuesta ante los diferentes requerimientos de los clientes internos y externos.

El personal de CASAG no utiliza los Manuales de Procesos ni el Manual de Procedimientos Administrativos por cuanto estos tienen relación a un sistema administrativo contable que poseían en el año 2006 y que actualmente no se usa. Por lo tanto el traspaso de información a los nuevos colaboradores se dificulta.

2. Diseñar una propuesta de Gestión del talento humano por Competencias.

En la propuesta de gestión del talento humano se diseñó en primer lugar, una cadena de valor de los macroprocesos de la organización, para identificar los procesos generadores de valor, de manera tal que permita concentrar mayor atención en estos procesos; en segundo lugar se determinó las competencias genéricas que la Cooperativa requería de su personal y en tercer lugar se determinó las competencias específicas de cada uno de los puestos.

Considerando que la gestión del personal tiene relación directa con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del cuadro de mando integral, la cooperativa CASAG inició la implementación algunas acciones estratégicas entre ellas: en el mes de diciembre del 2012 se contrató un profesional en el área de captaciones, puesto al que denominaron tesorería.

La contratación de la profesional fue a través de un proceso de selección, el cual tomó en cuenta las competencias genéricas y específicas del cargo, esta información se obtuvo en las evaluaciones técnica, psicométrica, en la entrevista y la experiencia profesional previa.

La cooperativa actualizó el manual de funciones, además definió los procesos y procedimientos de tesorería, cuya implementación permitirá el logro de las siguientes metas: al finalizar el cuarto trimestre del 2013 las captaciones se ubicarán en el orden del 24% incidiendo directamente en la liquidez al finalizar el primer semestre del 2013 en el orden del 19%.

Se realizó algunas adecuaciones a la infraestructura para dotar de una oficina equipada y una sala de reuniones para tesorería, por cuanto una de las funciones principales de este cargo es negociar con los diferentes clientes las tasas, montos y plazos de las inversiones.

A través de la propuesta de gestión de personal por competencias, se intenta proveer a la cooperativa de un documento que si lo implementa le permitirá mejorar las competencias del personal relacionado con los procesos generadores de valor, se inició este proceso de mejora de competencias con la contratación del puesto de tesorería, más adelante se verá los resultados del mismo para la correspondiente evaluación y pertinente continuidad.

3. Establecer los objetivos estratégicos de la Cooperativa CASAG

Dentro de toda planificación uno de los principales aspectos es el planteamiento de los objetivos, puesto que a partir de esto la institución desplegará todas las actividades correspondientes para alcanzarlos. Así mismo estos objetivos deben estar ligados con las principales necesidades que se presenten en la organización ya que al alcanzarlos se suplirá las mismas. Como se mencionó al inicio de este documento CASAG, ya contaba con una planificación estratégica pero esta fue implementada en un 40% dentro del plazo para el cual fue concebida. Debido a que la planificación no había sido cumplida en su totalidad estos objetivos estratégicos sirvieron de base para la construcción de nuevos objetivos de acuerdo a las necesidades actuales de la Cooperativa. Para identificar dichas necesidades se elaboró un diagnóstico de la situación actual a través del análisis de los ambientes tanto interno como externo, para elaborar este análisis se utilizó herramientas como por ejemplo: matrices EFE, EFI y Matriz de ponderación de impactos y la metodología de análisis FODA, mediante las cuales se identificó múltiples factores que tienen una influencia positiva o negativa en el desempeño de la Cooperativa.

Mediante de este análisis cualitativo y cuantitativo se evaluó estos factores y se logró identificar los de mayor influencia para el éxito de la cooperativa.

Una vez obtenidos los resultados del análisis, se actualizaron los objetivos estratégicos para que respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico, que tienen que ver con la realidad actual que está atravesando la Cooperativa.

4. Alinear las estrategias con los objetivos de la cooperativa CASAG

Desarrollar la herramienta de control y seguimiento basada en el Balanced Scorecard, para gestionar la ejecución de la planificación.

Otro de los objetivos propuestos en la presente investigación se refiere al desarrollo de una herramienta de control y seguimiento basada en el Balanced Scorecard, para gestionar la ejecución de la planificación. La cooperativa contaba con algunos instrumentos para su planificación entre ellos: el Plan Estratégico 2009-2012, un presupuesto proyectado 2011 y un POA 2012. Sin embargo estas herramientas no eran utilizadas de manera continua y no fueron socializadas con todo el personal de la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

Los resultados de esta investigación contribuyen al entendimiento de la organización, aportando nuevos, valiosos e interesantes argumentos para el sector de la economía popular y solidaria que actualmente tiene gran relevancia para el gobierno nacional, por cuanto el propósito de cambiar la matriz productiva del país tendrá relación directa con las fuentes de financiamiento de áreas rurales en donde este sector cooperativista tiene presencia. Por lo tanto este estudio podría ser muy útil para conocer un diagnóstico casi generalizado de las cooperativas bajo el control de la superintendencia de economía popular y solidaria.

Por carecer de información procesada, analizada y publicada sobre la situación administrativa y financiera de las cooperativas bajo el control de la

superintendencia de economía popular y solidaria, sería importante que esta institución estatal levante un diagnóstico de las condiciones operativas de estas unidades de intermediación financiera.

Adicionalmente, sería importante que se utilice una sola metodología de control y evaluación de las cooperativas bajo en superintendencia de economía popular y solidaria a través del manejo de instrumentos estandarizados como por ejemplo: el catálogo único de cuentas, sistemas gestión de riesgos, recursos humanos, financieros para que de esa manera se logre evaluar el desempeño de estas instituciones y se establezca correctivos.

Con la presente investigación observamos que la Cooperativa CASAG ha realizado grandes esfuerzos para mantenerse en el mercado, sin embargo con los próximos cambios en el sistema financiero sería importante iniciar un proceso de mejora en varios puntos como por ejemplo: la planeación estratégica, la gestión del talento humano, procesos y procedimientos, la automatización de los sistemas, adopción de lineamientos contables y financieros y un mayor enfoque en su cliente externo.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Porter, M. E. (2007). *Ventaja Competitiva* (Sexta ed.). (T. Press, Ed., & J. Hernández, Trans.) México D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- Fred R., D. (2004). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México, México: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization* (Primera ed.). (C. Ganzinelli, & A. Adriá de Gispert, Trans.) Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Dirube, J. L. (2007). *Un Modelo de Gestión por Competencias, Lecciones Aprendidas* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Thompson, A. A. (2008). *Administración Estratégica, Teorías y Casos* (Décimo Quinta ed.). (J. Chacón, Ed., F. Rubio, J. Dávila, & R. Martín, Trans.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (31 de 12 de 2012). (D. d. Económica, Producer) Retrieved 31 de 12 de 2012 from [www.bce.fin.ec: http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122012.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122012.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (31 de 12 de 2011). www.eclac.org. (CEPAL, Producer) Retrieved 30 de 06 de 2012 from www.eclac.org: www.eclac.org
- Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2012). (B. C. Ecuador, Editor, & B. C. Ecuador, Producer) Retrieved 10 de 07 de 2012 from [www.bce.fin.ec: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955)
- Banco Central del Ecuador. (30 de 10 de 2011). (D. d. Económica, Editor, & B. C. Ecuador, Producer) Retrieved 10 de 10 de 2012 from [www.bce.fin.ec: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929)
- Banco Central del Ecuador. (30 de 10 de 2012). (D. d. Económica, Editor, & D. d. Económica, Producer) Retrieved 10 de 12 de 2012 from [www.bce.fin.ec: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (28 de 12 de 2012). Cifras de la semana. *Boletín Gratuito de Información Estadística N° 200 (Semana: 24/12/2012 al 28/12/2012)*. Quito, Pichincha. Retrieved 8 de enero de 2012
- Banco Central del Ecuador. (01 de 01 de 2013). (B. C. Ecuador, Editor, & B. C. Ecuador, Producer) Retrieved 02 de 01 de 2013 from [www.bce.fin.ec: http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm)
- Ecuador Inmediato.com. (02 de 01 de 2013). *El Periódico Instantáneo del Ecuador*. (E. I. com, Producer) Retrieved 04 de 01 de 2013 from [www.ecuadorinmediato.com: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188620&umt=mas_935_millones_entrego_biess_en_prestamos_hipotecarios_en_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188620&umt=mas_935_millones_entrego_biess_en_prestamos_hipotecarios_en_2012)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda del año 2010*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2002, 2009 y 2010). *Personas en Situación de Pobreza e Indigencia*.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador - FLACSO. (2010). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador y sus Transformaciones Durante los Últimos 10 Años*.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *Boletín Mensual Diciembre 2011*.

- Cooperativa "CASAG". (2012). Plan Estratégico de la Cooperativa "CASAG" 2019-2012. 35. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito-COLAC. (10 de Septiembre de 2003). Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Panamá, Panamá, República de Panamá.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (10 de 05 de 2011). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG. (2011). Estatuto Reformado. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bonilla, J. (11 de Diciembre de 2011). Información Financiera de la Cooperativa. (M. Guanín, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2011). Reglamento de Crédito y Cobranzas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2011). Registros del personal. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2011). From <http://www.sbs.gob.ec>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2011). Informes Financieros. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2011). Reportes de cartera. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2009, 2010, 2011). Balances. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Gualacata, A. (11 de diciembre de 2011). Información general del personal de captaciones. (M. Guanín, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Buri, L., & Jimenez, J. (11 de diciembre de 2011). Información General del Personal de Contabilidad. (D. López, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Jarrín, G. (11 de diciembre de 2011). Información general del personal de área de tecnología. (D. López, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Morales, D. (11 de diciembre de 2011). Información General del Personal de Cajas. (D. López, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mariscal, Á., & Palacios, I. (11 de diciembre de 2011). Información general del Personal de servicios varios. (M. Guanín, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG". (2011 йил Abril). Encuesta Socios 2011. Quito, Pichincha, Ecuador.
- González, J., Javier, L., Marcelo, C., & Jorge, O. (2011 йил 11-Diciembre). Entrevista al personal de Crédito y Cobranzas. (M. Guanín, Interviewer) Quito.
- Presidencia de la República del Ecuador. (16 de 02 de 2012). Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. 36. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (02 de 10 de 2008). Retrieved 20 de 11 de 2012 from Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000997>
- Buró de Análisis Informativo. (10 de 03 de 2010). Retrieved 29 de 12 de 2012 from <http://www.burodeanalisis.com>
- Bonilla, J. (11 de 12 de 2011). Las inversiones más costosas para una Cooperativa. (M. Guanín, Interviewer) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Dirección Nacional de Cooperativas- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (12 de Diciembre de 2011). Oficio N° 1507 DNC-MIES-11 . Quito, Pichincha, Ecuador.

El Telégrafo. (23 de Enero de 2012). *Dinero Plástico movió \$ 6.533 millones en el 2011*. From <http://www.telegrafo.com.ec>

Banco Central del Ecuador. (20 de 01 de 2013). *Evolución de Volumen de Crédito Enero 2013*. (D. d. Económica, Editor, & D. d. Económica, Producer) Retrieved 14 de 02 de 2013 from www.bce.fin.ec: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (12 de 2012). Retrieved 10 de enero de 2013 from www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_rep_volm_n_credt_credt

Guanín, M., & López, G. (2012). *Investigación de Campo*. Tesis MBA, Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Administración de Empresas, Quito.

Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEN. (2012). *CACEN*. (C. d. CACEN, Producer) From CACEN: <http://www.cacen.fin.ec/cacen>

Semanario de Economía y Negocios Líderes. (2013). *La Economía Popular y Solidaria Suma Clientes y Cartera*. Grupo el Comercio. Quito: Grupo el Comercio.

ANEXOS

ANEXO A



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez que he comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y demás sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por Mayra de los Ángeles Guanín Guayasamín y Damián Gustavo López Gómez.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha:

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. María Fernanda Orquera Carranco, MBA.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Geovanny D´Ambrossio

DECANO