



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero  
Comercial**

**Diseño del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y  
Crédito Huaicana Ltda., ubicada en la Parroquia de Nayón cantón Quito**

**Marcelo Tobías Pazmiño González**

**Quito, febrero 2019**

Diseño del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Huaicana Ltda., ubicada en la Parroquia de Nayón cantón Quito

Por: Marcelo Tobías Pazmiño González

Febrero 2019

Aprobado:

Msc. Cristian Dávila L.

Tutor

Dr. Esteban Andrade R.

Presidente del Tribunal

Msc. María B. Castillo

Miembro del Tribunal

MBA. Geovanny Reyes S.

Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30 / 03 / 2019

Msc. Cristian Dávila L.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30 / 03 / 2019

Msc. María B. Castillo

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30 / 03 / 2019

MBA. Geovanny Reyes S.

\_\_\_\_\_ 30 / 03 / 2019

Dr. Esteban Andrade R.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del trabajo de titulación**

Yo, Marcelo Tobías Pazmiño González, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación denominado: **“Diseño del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Ltda., ubicada en la Parroquia de Nayón cantón Quito”**, es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Marcelo Tobías Pazmiño González  
Correo Electrónico: mpazminog@yahoo.com

### **Autorización de derechos de propiedad intelectual**

Yo, Marcelo Tobías Pazmiño González, con cédula de identidad número 171052448-7 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **“Diseño del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Ltda., ubicada en la Parroquia de Nayón cantón Quito”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, febrero de 2019.



---

Marcelo Tobías Pazmiño González  
Correo Electrónico: mpazminog@yahoo.com

## **Dedicatoria**

*Cada segundo, cada minuto, cada hora, cada día, lo dedico a ustedes que son mi fuerza, mi apoyo, mí antes y mí después. Este trabajo es de ustedes y para ustedes, Gracias Hijos.*

*Marcelo.*

## **Agradecimiento**

*Por la oportunidad de realizarme como ser humano, profesional y de haber tenido una experiencia de vida inolvidable, quiero expresar mi profundo agradecimiento a cada persona que integra y dedica su esfuerzo para hacer de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., una institución ejemplo de lo que se logra con trabajo, honestidad y profesionalismo.*

## **Resumen Ejecutivo**

Mediante el consenso de todos los estamentos institucionales se trazó el camino a seguir por la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., teniendo como antecedente que el sector al que pertenece la organización tiene un alto riesgo financiero, consiguiendo de esta manera no solo el cumplir con una obligación de orden legal sino la de desarrollar una herramienta participativa concebida en el seno directivo y gerencial como fundamento administrativo que señala el inicio del alto compromiso de establecer las bases para un bienestar institucional en el largo plazo, este proceso participativo empieza realizando un análisis externo e interno en el cual se diagnosticó la exposición de la organización a factores exógenos y endógenos que podrían afectar de forma positiva o negativa el desenvolvimiento e incluso la permanencia en el mercado de la institución financiera perteneciente al sistema financiero de la economía popular y solidaria, con el diagnóstico realizado y con la ayuda de la metodología adecuada se propuso el nuevo direccionamiento estratégico plasmando el anhelado escenario futuro y la razón de ser de la cooperativa constituyéndose en los elementos inspiradores que apalancados en los objetivos estratégicos y en las estrategias expuestas en la formulación estratégica se constituyan en los instrumentos pragmáticos que ejecuten lo propuesto teóricamente.

### **Abstract**

Overview by the consensus of all institutional sectors was drawn the road to be followed by the Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., having as antecedent to that sector to which it belongs the Organization has a high financial risk, getting this way to not only comply with a legal obligation but to develop a participatory tool conceived at the executive and managerial heart as the administrative foundation that marked the start of the high commitment to establish the basis for a welfare in the long term, this participatory process starts performing an external and internal analysis in which the exposure of the Organization to exogenous and endogenous factors that could have a positive or negative development was diagnosed and even the permanence in the market of financial institution belonging to the financial system of the popular and solidary economy, made diagnosis and with the help of the appropriate methodology is proposed the new strategic direction capturing pragmatic instruments that constitute the desired future scenario and the reason for the cooperative becoming the inspiring elements that leveraged on the strategic objectives and strategies set out in strategic running proposed theoretically.

## Tabla de Contenidos

Lista de Figuras .....	6
Lista de Tablas.....	11
Capítulo 1: El problema.....	12
Planteamiento del Problema.....	12
Formulación del Problema .....	13
Objetivos de la Investigación .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación.....	15
Resumen .....	16
Capítulo 2: Marco referencial.....	17
Marco Conceptual .....	17
Análisis estratégico.....	17
Arquitectura estratégica.....	17
Cadena de valor .....	17
Cooperativas .....	18
Dirección estratégica .....	18
Desempleo .....	18
Elección estratégica.....	18
Estrategia .....	18
Entorno .....	19
Implantación de la estrategia.....	19

Inflación.....	19
Meta.....	19
Misión.....	19
Objetivo .....	19
Proceso .....	19
Producto interno bruto (PIB).....	20
Stakeholders .....	20
Ventaja competitiva.....	20
Visión .....	20
Marco Teórico .....	20
¿Qué es la estrategia? .....	20
La estrategia vista como plan .....	21
Análisis estratégico.....	22
Elección estratégica.....	23
El cuadro de mando integral.....	23
Implantación de la estrategia .....	24
El proceso estratégico.....	24
El proceso estratégico en empresas de servicios .....	25
Estrategias competitivas genéricas .....	25
Liderazgo en costos globales.....	26
Diferenciación .....	26
Enfoque o concentración .....	26
Metodología de Investigación .....	27

Tipos de investigación.....	27
Fuentes y técnicas de investigación.....	27
Trabajo de campo .....	28
Resumen .....	29
Capítulo 3: Administración estratégica .....	30
Proceso de Planificación Estratégica.....	32
Análisis y diagnóstico estratégico .....	32
Factor Económico.....	32
Factor Político .....	59
El Plan Nacional del Buen Vivir y el Sistema Financiero Popular y Solidario .....	60
Factor Jurídico .....	62
Factor Competencia.....	64
Factor Tecnológico .....	66
Factor Socio - Demográfico .....	70
Evaluación de Oportunidades y Amenazas .....	75
Priorización de Oportunidades .....	78
Priorización de Amenazas .....	79
Análisis Nivel Estratégico .....	84
Componente Organizacional .....	86
Componente Comunicacional .....	88
Análisis Nivel Operativo o Misional.....	89
Componente de los procesos .....	89
Componente área operativa .....	90

Análisis Nivel de Apoyo .....	91
Componente de infraestructura.....	91
Componente Financiero.....	93
Capital.....	94
Calidad de activos.....	95
Cartera de crédito improductiva con relación a la cartera bruta.....	96
Provisiones para incobrables .....	96
Activos productivos con relación a los pasivos con costo .....	97
Ganancias (ROA) .....	98
Liquidez.....	99
Componente Talento Humano.....	100
Componente Tecnológico.....	100
Evaluación de Fortalezas y Debilidades.....	101
Priorización de Fortalezas .....	103
Priorización de Debilidades.....	105
FODA .....	106
Direccionamiento estratégico .....	107
Valores y Principios Cooperativos .....	109
Valores cooperativos .....	110
Principios cooperativos .....	113
Objetivos Estratégicos .....	115
Objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos.....	115
Objetivos estratégicos desde la perspectiva de los socios .....	116

Objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera .....	116
Mapa Estratégico .....	117
Formulación estratégica.....	118
Resumen .....	125
Capítulo 4: Implementación estratégica .....	126
Ejecución estratégica .....	126
Planes operativos .....	127
Propuesta del organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. .....	141
Medición y Evaluación Estratégica .....	143
Indicadores estratégicos.....	143
Cuadro de Mando Integral.....	146
Resumen .....	147
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	148
Conclusiones.....	148
Recomendaciones .....	149
Resumen .....	150
Referencia Bibliográfica.....	151

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Sistema de administración estratégica.....</i>	31
<i>Figura 2. Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano.....</i>	34
<i>Figura 3. Balanza comercial ecuatoriana.....</i>	35
<i>Figura 4. Exportaciones petroleras y no petroleras ecuatorianas. ....</i>	36
<i>Figura 5. Importaciones ecuatorianas.....</i>	37
<i>Figura 6. Inversión extranjera en el Ecuador.....</i>	38
<i>Figura 7. Resumen nacional urbano de los indicadores del mercado laboral (2011 - 2016)</i> <i>.....</i>	40
<i>Figura 8. Inflación en el Ecuador (2006 – 2016) .....</i>	45
<i>Figura 9. Índice de tipo de cambio efectivo real (ITCER).....</i>	47
<i>Figura 10. Sistema económico ecuatoriano.....</i>	50
<i>Figura 11. Sistema financiero ecuatoriano.....</i>	50
<i>Figura 12. Evolución de activos del sistema financiero popular y solidario .....</i>	52
<i>Figura 13. Evolución de pasivos del sistema financiero popular y solidario.....</i>	53
<i>Figura 14. Evolución del patrimonio del sistema financiero popular y solidario.....</i>	55
<i>Figura 15. Indicador de cambio de oferta de créditos.....</i>	56
<i>Figura 16. Indicador de cambio de demanda de créditos.....</i>	57
<i>Figura 17. Demanda insatisfecha de crédito en bancos, mutualistas y sociedades</i> <i>financieras .....</i>	58
<i>Figura 18. Demanda insatisfecha de créditos en cooperativas .....</i>	59
<i>Figura 19. Equipamiento tecnológico del hogar ecuatoriano .....</i>	67
<i>Figura 20. Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional.....</i>	68

<i>Figura 21. Acceso a internet según área.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 22. Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado por grupo de edades .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 23. Crecimiento poblacional en parroquias donde Huaicana mantiene agencias .</i>	<i>71</i>
<i>Figura 24. Genero del beneficiario de crédito.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 25. Estado civil sujetos de crédito.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 26. Escolaridad sujetos de crédito .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 27. Origen ingresos de los sujetos de crédito .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 28. Oportunidades identificadas en el análisis del ambiente externo de la institución .....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 29. Amenazas identificadas en el análisis del ambiente externo de la institución..</i>	<i>77</i>
<i>Figura 30. Aplicación del método de Holm para las oportunidades identificadas .....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 31. Matriz de priorización de amenazas identificadas.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 32. Edificio matriz de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ubicado en la parroquia de Nayón, cantón Quito.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 33. Logotipo Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. ....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 34. Cadena de valor Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. ....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 35. Organigrama Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 36. Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 37. Variación del capital con relación a los activos inmovilizados.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 38. Evolución de la calidad de activos de julio a diciembre de 2016.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 39. Variación de la cartera de crédito improductiva de julio a diciembre de 2016. ....</i>	<i>96</i>

<i>Figura 40. Variación de las provisiones para la cartera improductiva. ....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 41. Evolución de los activos de julio a diciembre de 2016. ....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 42. Variación del ROA de julio a diciembre de 2016. ....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 43. Evolución de la liquidez de julio a diciembre de 2016. ....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 44. Fortalezas identificadas en el análisis interno de la institución.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 45. Debilidades identificadas en el análisis interno de la institución.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 46. Aplicación del método de Holm para las fortalezas identificadas.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 47. Matriz de priorización de debilidades identificadas.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 48. FODA de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. ....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 49. Visión propuesta Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 50. Misión propuesta cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 51. Mapa Estratégico .....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 52. FODA cruzado cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. ....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 53. Integración entre objetivos estratégicos y estrategias.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 54. Significado metodología 5W/1H .....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 55. Esquema plan operativo.....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 56. Plan operativo objetivo estratégico 1 .....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 57. Plan operativo objetivo estratégico 2 .....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 58. Plan operativo objetivo estratégico 3 .....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 59. Plan operativo objetivo estratégico 4 .....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 60. Plan operativo objetivo estratégico 5 .....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 61. Plan operativo objetivo estratégico 6 .....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 62. Plan operativo objetivo estratégico 7 .....</i>	<i>131</i>

<i>Figura 63. Plan operativo objetivo estratégico 8</i> .....	131
<i>Figura 64. Plan operativo objetivo estratégico 9</i> .....	132
<i>Figura 65. Plan operativo objetivo estratégico 10</i> .....	132
<i>Figura 66. Plan operativo objetivo estratégico 11</i> .....	133
<i>Figura 67. Plan operativo objetivo estratégico 12</i> .....	133
<i>Figura 68. Plan operativo objetivo estratégico 13</i> .....	134
<i>Figura 69. Plan operativo objetivo estratégico 14</i> .....	134
<i>Figura 70. Plan operativo objetivo estratégico 15</i> .....	135
<i>Figura 71. Plan operativo objetivo estratégico 16</i> .....	135
<i>Figura 72. Plan operativo objetivo estratégico 17</i> .....	136
<i>Figura 73. Plan operativo objetivo estratégico 18</i> .....	136
<i>Figura 74. Plan operativo objetivo estratégico 19</i> .....	137
<i>Figura 75. Plan operativo objetivo estratégico 20</i> .....	137
<i>Figura 76. Plan operativo objetivo estratégico 21</i> .....	138
<i>Figura 77. Plan operativo objetivo estratégico 22</i> .....	138
<i>Figura 78. Plan operativo objetivo estratégico 23</i> .....	139
<i>Figura 79. Plan operativo objetivo estratégico 24</i> .....	139
<i>Figura 80. Plan operativo objetivo estratégico 25</i> .....	140
<i>Figura 81. Propuesta de organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.</i> .....	142
<i>Figura 82. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva financiera</i> .....	143
<i>Figura 83. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de los socios</i> .....	144
<i>Figura 84. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos</i> .....	144

<i>Figura 85. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de inteligencia y capacitación .....</i>	<i>145</i>
<i>Figura 86. Cuadro de mando integral .....</i>	<i>146</i>

### **Lista de Tablas**

<i>Tabla 1 Segmentación de los tipos de créditos vigentes en el Ecuador.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 2 Tasas de interés vigentes en el Ecuador .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3 Demanda insatisfecha de créditos en bancos, mutualistas y sociedades financieras .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 4 Demanda insatisfecha de cooperativas.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 5 Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6 Crecimiento poblacional en parroquias donde Huaicana mantiene sus agencias</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 7 Estrategias ofensivas.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 8 Estrategias de ajuste .....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 9 Estrategias defensivas.....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 10 Estrategias de sobrevivencia.....</i>	<i>124</i>

## **Capítulo 1: El problema**

En este capítulo se plantea claramente y sin ambigüedades el problema el cual enfrenta la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., y que constituye el eje central de este proyecto. No se puede empezar un trabajo de investigación sin antes plantear el tema sobre el cual la investigación va a centrar su labor, identificar claramente el problema ahorra recursos e impedirá que se divague buscando respuestas a inconvenientes identificados equivocadamente.

### **Planteamiento del Problema**

En la constitución aprobada por el pueblo ecuatoriano en el año 2008, se reconoce la existencia de la Economía Popular y Solidaria como un sistema financiero complementario a los ya existentes, ratificándose su importancia con la promulgación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) publicada en el registro oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011. Mediante esta ley se pretende regular, vigilar y controlar a los sectores asociativos, comunitarios, cooperativos y a las unidades económicas populares, siendo el cooperativismo el sector que más protagonismo ha alcanzado y principalmente el de ahorro y crédito.

Con un reconocimiento constitucional de la importancia del cooperativismo y con una ley reguladora y vigilante de la gran responsabilidad asumida frente a sus socios, a los entes productivos y al país por parte de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se hace necesario que sus dirigentes y administradores desarrollen planes de forma técnica que contribuyan a ser de esta institución, una organización confiable, sólida y capaz de cumplir con lo que dispone la ley y los entes de control.

Dentro de las principales fortalezas, entre otras, de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., es la de haber desarrollado y mantenido la capacidad de crecer sostenidamente convirtiéndose de esta manera en la principal institución cooperativa presente en las poblaciones donde funcionan tanto la matriz como sus agencias.

La administración de la cooperativa ha propuesto que para mantener el índice de crecimiento acostumbrado y deseado se hace necesario la revisión de las todas las actividades dentro de la institución para identificar aquellas que no generen valor dentro de sus procesos, y que afecten al funcionamiento organizacional limitando el crecimiento y que no se encuentren respaldadas bajo un planteamiento de orden estratégico.

Se propone mejorar la forma como hasta ahora se ha conducido la institución fijando un rumbo claro en el corto, mediano y largo plazo y no tener que enfrentar la posibilidad de entrar en un status quo de que el no saber a dónde ir nos lleva a cualquier parte, error que podría causar un grave perjuicio a la organización cooperativa, y mucho más aun el caer en la falta de cumplimiento de ciertos parámetros e índices que la ley determina y que los entes de control están y estarán vigilantes a que se cumplan como parte de su trabajo.

Es por esto que se ha concebido el diseño de un plan estratégico institucional para la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., para el periodo 2016 - 2020, que se constituya en la guía de todas y cada una de las acciones organizacionales, involucrando a todos los estamentos de la misma.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las causas importantes por las que la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., no logra plantear de forma clara y cuantificable sus objetivos a corto,

mediano y largo plazo? ¿De qué forma estas causas se relacionan con la ausencia de un mecanismo estratégico gestionado técnicamente y como la implementación de un plan estratégico institucional coadyuvará en la mejora evidente de sus resultados e incremento de su competitividad?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico institucional que defina el camino en el corto, mediano y largo plazo que seguirá la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ubicada en la parroquia de Nayón, cantón Quito, para el periodo 2016 - 2020.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar el problema que enfrenta la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., y como el trabajo desarrollado contribuirá a la solución de este inconveniente.
2. Presentar el respaldo teórico que sustente el diseño técnico del plan estratégico institucional propuesto.
3. Proponer el nuevo direccionamiento estratégico en el cual se incluyen la visión, misión y los objetivos estratégicos.
4. Formular las estrategias que permitan el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos.
5. Proponer en base a la investigación realizada las conclusiones obtenidas y las recomendaciones para que el trabajo aquí expuesto se constituya en una herramienta útil que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la institución auspiciante.

## **Justificación**

Para el ciudadano común, así como también para el gobierno, una cooperativa de ahorro y crédito constituye una institución financiera, la cual debe no solamente parecer sólida y confiable sino ser una institución capaz de garantizar la confianza depositada por sus socios y por su comunidad, cumpliendo además las normativas legales establecidas para este tipo de organizaciones.

Toda institución de cualquier naturaleza ha desarrollado una estrategia ya sea de forma explícita o no, esta estrategia ha permitido el crecimiento de la organización, pero el diseñar estrategias claras y concisas basadas en el reconocimiento de las variables internas y externas que la afectan coadyuvara al cumplimiento de sus objetivos y al incremento de su competitividad.

La adopción de estrategias que generen una diferencia competitiva garantizará a la institución su permanencia en el tiempo, enfrentar en mejores condiciones a la competencia y explotar eficiente y eficazmente los recursos y las potencialidades internas, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y con la capacidad de ser lo suficientemente flexible como para enfrentar las amenazas externas que podrían presentarse.

La FECOAC (Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito), en su publicación del año 2009, señala un crecimiento de las captaciones de dinero por parte de las cooperativas de ahorro y crédito de un 48%, siendo por lo tanto responsables de la administración adecuada de millones de dólares entregados por sus socios.

En el estatuto social de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., reformado y adecuado el 13 de abril del año 2013, se señala en el artículo 36 numeral 3 la

obligatoriedad de la gerencia de presentar al Consejo de Administración el Plan Estratégico, el Plan Operativo y su Proforma Presupuestaria hasta el 30 de noviembre del año en curso para el siguiente ejercicio económico.

Es en este sentido que consideramos que un plan estratégico institucional permitirá señalar el camino a seguir por parte de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., y consolidar una institución capaz de enfrentar el reto actual de crecer junto a sus socios, fortaleciendo de esta manera el sistema financiero ecuatoriano y aportando al crecimiento del sector de la Economía Popular y Solidaria.

### **Resumen**

En este capítulo se planteó el problema que enfrenta la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., como fase inicial de este trabajo, así como también los objetivos tanto el general como los específicos, siendo de gran importancia este proceso ya que sienta las bases para que exista la justificación debida para que la alta gerencia de la institución acepte como alternativa la propuesta de solución a su problema mediante este proyecto.

## **Capítulo 2: Marco referencial**

Todo trabajo de investigación, debe mantener un sustento teórico el cual permita utilizar conocimientos desarrollados y aplicados en diferentes ámbitos del quehacer humano, este sustento científico es la base con la cual el trabajo realizado se encuentra respaldado y asegura su aplicación frente a la necesidad de su creación.

### **Marco Conceptual**

Es necesario definir algunos conceptos de los términos que poco a poco irán apareciendo conforme se vaya desarrollando el tema.

Dentro de estos conceptos queremos destacar aquellos que a lo mejor son de uso común en el ámbito empresarial pero no tienen un significado preciso y que el autor de este trabajo quiere dar a conocer para una mejor interpretación de lo expuesto.

### **Análisis estratégico**

Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas de los stakeholders. (Johnson, Scholes, 2001, p17).

### **Arquitectura estratégica**

Combinación de recursos, procesos y competencias, para aplicar la estrategia. (Johnson, Scholes, 2001, p16).

### **Cadena de valor**

Es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p58).

### **Cooperativas**

Entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011, p6).

### **Dirección estratégica**

Consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas en la cual se incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia. (Johnson, Scholes, 2001, p21).

### **Desempleo**

Imposibilidad de los miembros de la población activa de encontrar trabajo. (Bradley R. Schiller, 2008, p225).

### **Elección estratégica**

Implica la comprensión de las bases subyacentes de la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas. (Johnson, Scholes, 2001, p19).

### **Estrategia**

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la misma a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. (Johnson, Scholes, 2001, p15).

**Entorno**

Es todo aquello que rodea a la empresa y puede potencialmente afectarla. (Johnson, Scholes, 2001, p15).

**Implantación de la estrategia**

Se ocupa de traducir las estrategias en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. (Johnson, Scholes, 2001, p20).

**Inflación**

Aumento del nivel medio de precios de los bienes y de los servicios. (Bradley R. Schiller, 2008, p225).

**Meta**

Afirmación genérica de un propósito. (Johnson, Scholes, 2001, p15).

**Misión**

Es la propuesta de valor que ofrece la empresa, con la cual se diferencia del resto de los ofertantes. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p8).

**Objetivo**

Es la cuantificación o enunciado más preciso de la meta. (Johnson, Scholes, 2001, p15).

**Proceso**

Es una actividad o conjunto de actividades, que utilizan recursos para transformar elementos de entradas en resultados. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p8).

### **Producto interno bruto (PIB)**

Es el valor monetario total de los bienes y servicios finales producidos en un país en un periodo determinado de tiempo (generalmente medido en trimestres y años). Representa la riqueza que genera el país en remuneraciones, impuestos y utilidades de las empresas. (ABC del BCE, 2012, p16).

### **Stakeholders**

Son todos los actores sociales que debido a las decisiones de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p65).

### **Ventaja competitiva**

Es “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (Fred R. David, 2013, p8).

### **Visión**

Se la podría definir también como la intención estratégica siendo el estado futuro deseado, la aspiración de la organización. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p8).

### **Marco Teórico**

#### **¿Qué es la estrategia?**

El ser humano en su quehacer diario se enfrenta a un sin número de cuestionamientos los cuales tiene que superar, y para hacerlo de la mejor manera utiliza una estrategia, es decir, un medio, una manera de alcanzar sus objetivos o metas, estas

estrategias serán más o menos complejas dependiendo de lo que se desea lograr y de la capacidad de quien la define.

El termino estrategia viene del griego estrategos que significa general. El verbo griego “stratego”, quiere decir planear la destrucción de los enemigos usando eficazmente los recursos disponibles. Aunque en la actualidad las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores, la mayoría si trata de vender más que sus rivales y de obtener mejores resultados (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997).

Definiciones actuales como la de Igor Ansoff consideraba que la estrategia es un hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos/mercados, este hilo se constituye en una regla para tomar decisiones con cuatro componentes que son: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997).

En el ámbito empresarial día a día las organizaciones también enfrentan retos e inconvenientes, se plantean metas en ocasiones de forma consciente y otras de forma inconsciente, a veces son explícitas y otras veces implícitas pero siempre habrá algo que lograr o una aspiración por cumplir, siendo así es necesario que se definan o construyan estrategias, las mismas que constituirán el camino para alcanzar lo que se desea, estas estrategias considerando el ambiente interno y externo de la institución, así como la disponibilidad de sus recursos podrían generar una ventaja competitiva diferenciadora para la organización.

### **La estrategia vista como plan**

La planeación constituye un elemento importante dentro del proceso administrativo que permite estructurar un nexo entre el presente y el futuro, convirtiéndose en una

herramienta imprescindible para la toma de decisiones, las cuales determinan La diferencia entre una institución que trascienda en el tiempo y otra que no, con la suficiente capacidad para poder planificar estratégicamente sus acciones y sobre todo de ejecutarlas asertivamente.

La estrategia es un plan que establece un curso de acción conscientemente determinado, constituyéndose en una guía que permite afrontar una situación específica. También puede ser definida como una pauta de acción o una maniobra para vencer a un contrincante o competidor (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997).

### **Análisis estratégico**

El integrar la situación actual con una situación deseada en el tiempo implica de forma inicial realizar un análisis de la realidad presente en una organización y en base a esta planear las estrategias necesarias y suficientes para cambiar esta realidad ya concebida.

El análisis estratégico establece la situación estratégica de una organización considerando su entorno externo, sus recursos, sus competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders. Este análisis plantea interrogantes para decidir la estrategia futura, las mismas que de forma general preguntan los cambios que se están produciendo en el entorno, y como estos cambios podrían afectar a la organización, los recursos y las competencias con las que se cuenta, estas competencias podrían generar ventajas específicas o nuevas oportunidades y que esperan los directivos, socios, sindicatos y otros stakeholders y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización. (Johnson, Scholes, 2001).

### **Elección estratégica**

Es importante en la toma de decisiones que las estrategias elegidas dentro de las posibilidades previstas determinen eficazmente el camino a seguir, ya que de no ser así la ventaja competitiva que se busca se transformaría en lo contrario, en una desventaja.

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas, realizando una selección asertiva se deberá considerar la identificación de las bases para la elección estratégica, que surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders. Un paso que puede ayudar a la elección estratégica es el de crear opciones estratégicas, las mismas que pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos. (Johnson, Scholes, 2001).

### **El cuadro de mando integral**

Esta herramienta permita convertir concepciones idealistas como son la visión y la misión organizacionales en índices cuantificables, medibles y por lo tanto administrables para que sean mejor asimiladas por el resto de miembros dentro de la institución.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2009).

### **Implantación de la estrategia**

No tendría ningún sentido práctico si los encargados de desarrollar la planeación estratégica no están en capacidad de implementar lo teóricamente estructurado, se piensa que esta es una de las actividades más complejas dentro de la organización puesto que se conoce de muchos planes de este tipo que solo se han elaborado para cumplir con ciertos requerimientos de orden administrativo pero que nunca se han puesto en práctica reposando en el cajón del escritorio de algún alto funcionario.

La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear por si mismos competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar. (Johnson, Scholes, 2001).

### **El proceso estratégico**

Considerando que todo proceso implica la realización de diferentes actividades, en el caso de un proceso estratégico las mismas deberán desarrollarse de forma concatenada para que puedan ser fácilmente asimiladas por quienes son parte activa de la implantación de la estrategia, de no ser así el proceso estratégico se convertiría en algo confuso creando distorsiones del verdadero camino que se pretende crear.

Una perspectiva de la planificación estratégica considera que se constituye en un proceso de planificación racional, con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, planificando cuidadosamente la implementación. (Johnson, Scholes, 2001).

### **El proceso estratégico en empresas de servicios**

En las empresas donde priman los servicios, como las entidades financieras son importantes los momentos de verdad, en los cuales no existen segundas oportunidades, es decir, la relación entre personas es mandataria, en este tipo de organizaciones, si un cliente no está plenamente satisfecho con el servicio recibido, lo más seguro es que no lo volvamos a ver, es en este sentido que las estrategias a desarrollarse deberán considerar esta relación importante de orden personal y único que se establece entre el cliente y el funcionario de la organización que lo atiende.

La estrategia competitiva para una empresa de servicios no depende tanto de un producto específico, sino más bien de aspectos más amplios de las organizaciones que proveen el servicio. Aquí la ventaja competitiva estará mucho más relacionada con el hecho de que los consumidores valoren aspectos menos tangibles de la empresa. Como por ejemplo la actitud del personal, el ambiente de las oficinas, la flexibilidad del servicio, etc. (Johnson, Scholes, 2001).

### **Estrategias competitivas genéricas**

Dentro de la búsqueda de las mejores estrategias para ser implementadas en una organización se propone empezar por aquellas que sean de más fácil implantación y de resultados más rápidos, como las estrategias genéricas que permiten, explotar de forma sencilla las ventajas competitivas implícitas no tomadas en cuenta con anterioridad.

Al enfrentarse a la competencia disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para alcanzar mejores resultados que nuestros rivales en un sector determinado.

Estas estrategias son:

Liderazgo en costos

Diferenciación.

Enfoque o concentración.

Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de aquellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacionales que se diluirán si existen varios objetivos primarios.

### **Liderazgo en costos globales**

La primera estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control de gastos variables y fijos, minimizando los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

### **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando algo que en el sector entero se percibe como único. Las formas como se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Cuando se logra la diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio.

### **Enfoque o concentración**

El enfoque se centra en un grupo de compradores (nicho de mercado), en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, adoptando multitud de

modalidades, esta estrategia se fundamenta en dar un servicio excelente a un mercado particular. (Porter, 2006).

## **Metodología de Investigación**

### **Tipos de investigación**

El tipo de investigación que se utilizara será la exploratoria, puesto que al igual que una persona es distinta a otra, cada institución tiene características propias, las cuales se van a descubrir y sacarlas a la luz y en base de estas aplicar las mejores estrategias que se adapten a las peculiaridades de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

Dentro de los métodos utilizaremos el deductivo, es decir, se analizarán los hechos de lo general a lo particular.

*Investigación descriptiva.* Se identificarán las características del objeto de estudio, señalando formas de conducta y comportamiento concreto de este y su relación con otros aspectos.

El diseño de la investigación es transversal bajo un enfoque no experimental por cuanto se aplicará la teoría probada en otras organizaciones y que ha sido extensamente estudiada por diferentes investigadores que respaldan su fiabilidad práctica.

### **Fuentes y técnicas de investigación**

Las fuentes de investigación a utilizarse son fuentes secundarias y fuentes primarias.

***Fuentes secundarias.*** Las fuentes secundarias de investigación se refieren a la literatura disponible tanto en el ámbito conceptual como en lo concerniente a datos e información relevante que aporte a la consecución del estudio planteado, en este caso se utilizarán publicaciones de diferentes instituciones tanto a nivel privado como públicas.

***Fuentes primarias.*** Las fuentes primarias constituirán aquellas que ofrecen datos e información de la institución obtenida desde sus propios archivos y proporcionada por personas que mantienen algún tipo de relación relevante y que pueda aportar al trabajo investigativo.

***Técnicas de investigación. Las técnicas a utilizarse serán la observación, el análisis documental y las entrevistas.***

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizará en las diferentes agencias que mantiene la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., localizadas en varias parroquias rurales del cantón Quito, como: Nayón, Cumbaya, y Puembo. La oficina matriz se encuentra en la parroquia de Nayón y en esta misma población existen además una ventanilla de extensión y agencias en las localidades de Tanda y San Pedro del Valle.

De ser necesaria la inferencia de los datos obtenidos debido a un tamaño demasiado grande de la información a ser recopilada se utilizará el muestreo. Para la determinación de la muestra se acudirá a la estadística inferencial que permite al investigador generalizar los datos reunidos sobre una porción de la población a toda ella.

Si la población es finita, es decir, conocemos el total de la población y se desea determinar la muestra se lo hace mediante la siguiente fórmula:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Dónde:

- $N$  = Total de la población
- $Z^2 = 1.962$  (si la seguridad es del 95%)
- $p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$  (en este caso  $1-0.05 = 0.95$ )
- $d$  = precisión (en este caso deseamos un 3%).

### **Resumen**

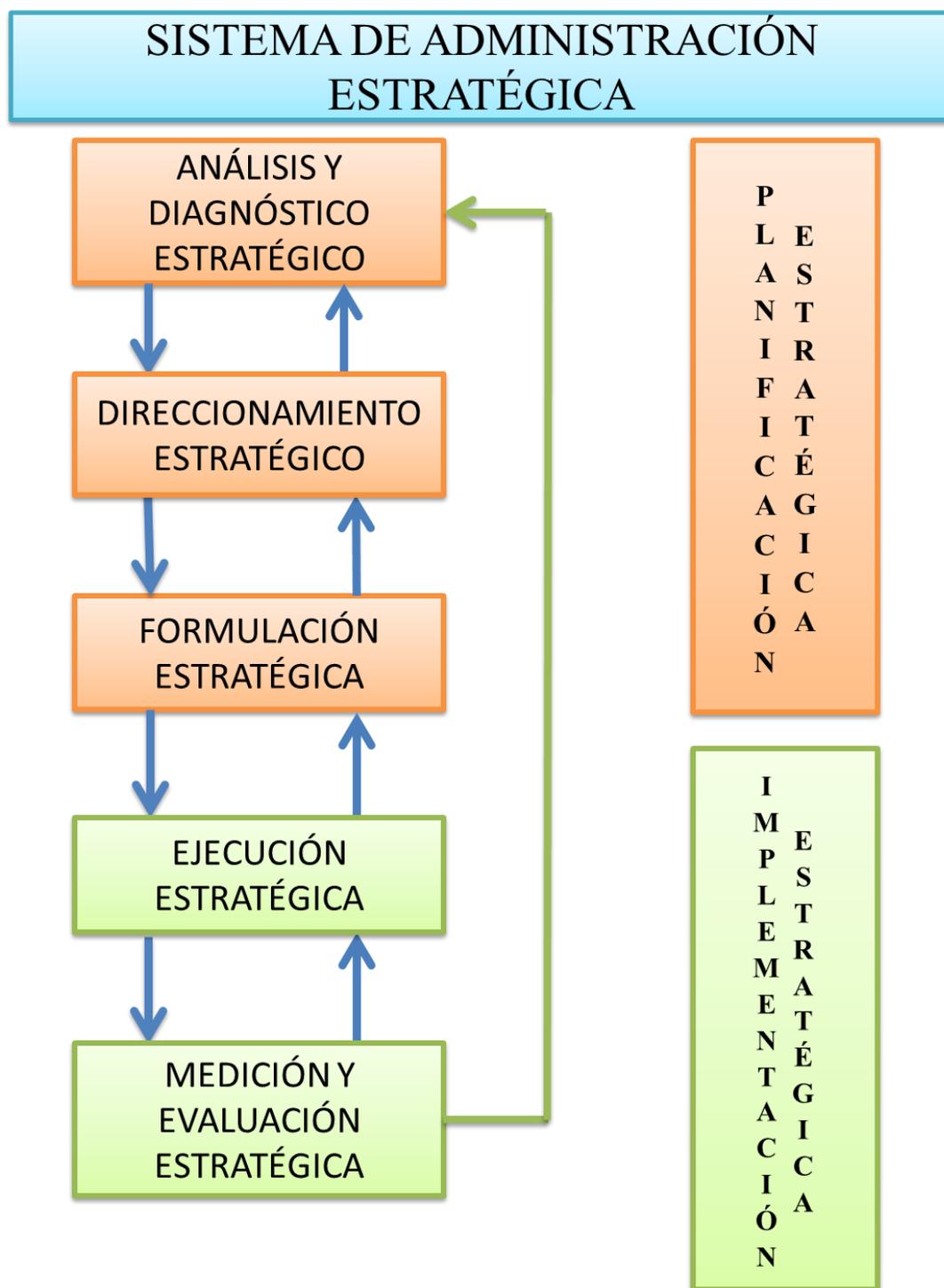
En este capítulo se abordaron los fundamentos teóricos que servirán de base para el desarrollo del presente trabajo, dentro de este detalle se citaron los conceptos más relevantes, así como las diferentes fuentes de donde se obtuvo la teoría que a consideración del autor describe de la mejor manera los conceptos a ser utilizados.

### **Capítulo 3: Administración estratégica**

La planeación estratégica desarrollada de manera independiente no cumple por sí sola los fines para los que fue concebida, es necesario que se incluya dentro de un proceso de administración estratégica en la cual se hace necesario determinar de manera pragmática como la planeación estratégica será implementada, en este capítulo se presentara por lo tanto como el proceso de administración estratégica y sus componentes se aplican en la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

A la administración estratégica propuesta para la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., la consideramos como un sistema en el cual los procesos mantienen una relación de doble vía ya que los escenarios cambiantes obligan a que de manera continua y permanente se revisen los resultados que se van obteniendo y se comparen frente a los objetivos planteados, teniendo que realizar los cambios requeridos en cada proceso o en todos de ser necesario, de tal manera que la institución responda y se adapte adecuadamente a las exigentes condiciones del mercado.

Este sistema se lo divide en dos subsistemas, como se puede observar en la Figura 1, el primero es el de la planeación estratégica y el segundo el de la implementación estratégica, siendo estos dos subsistemas no solo partes sino más bien complementos la una de la otra, la planeación por más bien realizada que se encuentre no ofrecerá ningún beneficio a la cooperativa sino se la implementa, mediante la ejecución de la estrategia y realizando la medición y evaluación continua de los resultados que se van obteniendo.



*Figura 1.* Sistema de administración estratégica.  
Adaptado de David, F., 2013, p14

## **Proceso de Planificación Estratégica**

Dentro del proceso de planeación estratégica como parte fundamental de la administración estratégica, se desarrollarán los temas de análisis y diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación estratégica.

### **Análisis y diagnóstico estratégico**

Es imposible pensar o visualizar un futuro sin definir previamente la situación actual en la que se encuentra la organización, así como también los factores tanto externos como internos que influyen en su desempeño, al realizar este análisis se podrán identificar las amenazas (A) y oportunidades (O) que el ambiente externo ofrece a la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., y las fortalezas (F) y debilidades (D) con las que cuenta la institución y que son parte de su ambiente interno. El señalamiento y priorización de estos factores tanto externos como internos constituyen el FODA.

*Diagnostico ambiente externo.* El ambiente externo define el entorno en el que la organización se desenvuelve, los factores externos determinan variables que la institución no puede controlar cuyas repercusiones son a largo plazo y la cooperativa deberá aprovechar las circunstancias que este entorno ofrece en el caso de las oportunidades y evitar o prepararse para aquellas que le pueden afectar negativamente como en el caso de las amenazas, siendo así se analizaran los diferentes factores externos para posteriormente definir las oportunidades y amenazas.

### **Factor Económico**

El factor económico es uno de los que más influyen en el desempeño de las organizaciones y en este caso para Huaicana al ser una cooperativa de ahorro y crédito parte del sistema financiero nacional, su influencia es determinante, un ejemplo de esta

afirmación es la crisis mundial del 2008, en la cual tanto en Estados Unidos como en Europa posteriormente, se presentaron una cantidad considerable de instituciones financieras quebradas y otras tantas que fueron rescatadas para lo cual varios gobiernos invirtieron miles de millones de dólares y de Euros en dicho rescate con el consiguiente perjuicio a los ciudadanos quienes dejaron de recibir beneficios a cambio de esta millonaria inyección de capitales para evitar el colapso y dotar de liquidez a sus sistemas financieros.

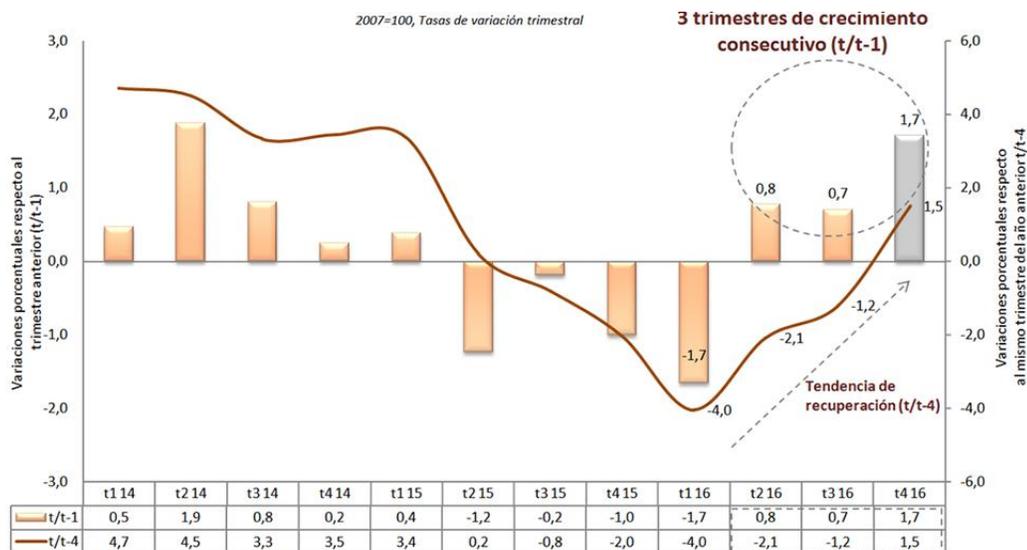
Es en este sentido que es conveniente analizar tanto los componentes macroeconómicos como los microeconómicos del país para ubicar de forma asertiva y en lo posible cuantitativamente el entorno externo en el cual la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se desenvuelve.

### **Componente macroeconómico**

Dentro de las variables macroeconómicas a considerar y siendo las más representativas de la situación y crecimiento económico de un país están el producto interno bruto (PIB), la balanza comercial, la inversión extranjera, la inflación, la desocupación, las tasas de interés y el tipo de cambio.

### **Producto interno bruto (PIB)**

En la Figura 2 se puede observar la variación trimestral del PIB desde el año 2014 hasta el año 2016, identificado que el Ecuador atravesó un proceso de desaceleración de la economía incluso cayendo en una recesión en el periodo entre el segundo trimestre del 2015 y el primer trimestre del año del 2016, proceso lógico como suceso dentro de los ciclos económicos respondiendo a la post bonanza de los años precedentes y a otros factores como la baja de precio de petróleo principalmente y a la apreciación del dólar.



**Figura 2.** Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano. Variación trimestral del PIB en el Ecuador desde el año 2014 al año 2016. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016. (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

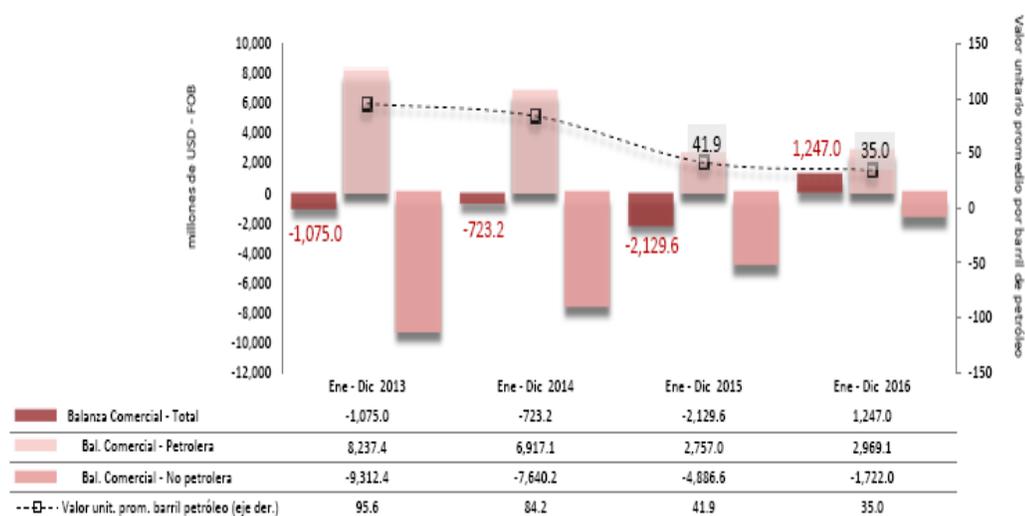
A partir del segundo trimestre del año 2016, el país entra en un proceso de recuperación terminando el año 2016 con un crecimiento del 1.5% con respecto del año 2015. Para el año 2017, el Fondo Monetario Internacional pronostica un decrecimiento del 2.7% del PIB ecuatoriano, la CEPAL en su publicación de febrero de 2017, pronostica un crecimiento del 0.3% y la gerente del Banco Central del Ecuador Madeleine Abarca manifiesta un crecimiento del 1.42% como consecuencia del alza del precio del petróleo y del convenio comercial con la Unión Europea, tal como se observa existe mucha asimetría entre las proyecciones de los diversos organismos lo único que se puede concluir a ciencia cierta es que la producción total ecuatoriana no tendrá los altos índices de crecimiento que mantuvo en los años precedentes al proceso de recesión antes señalado.

*Oportunidad.* El ciclo económico en el que se encuentra el país es de recuperación después de un año de un ciclo económico en recesión.

*Amenaza.* Previsión debido al ciclo económico en el que nos encontramos de un bajo o mínimo crecimiento del PIB.

*Amenaza.* Dependencia importante en el crecimiento económico del país del precio del barril de petróleo.

### La balanza comercial



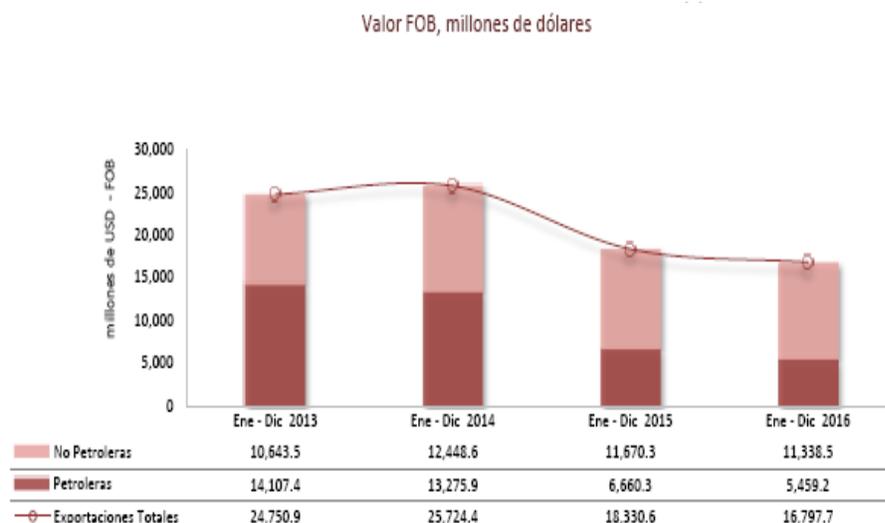
*Figura 3.* Balanza comercial ecuatoriana.

Variación anual de la balanza comercial en el Ecuador desde el año 2013 al año 2016.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016

(<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

La Figura 3 representa la variación anual de la balanza comercial ecuatoriana, para el año 2016 alcanzó un superávit de 1247 millones de dólares, es decir, un 158.56% más que en el año 2015 y un 272.43% con respecto del año 2014, este resultado positivo, ocurre pese a que el precio promedio del barril del petróleo bajo de 41.9 a 35 dólares, pero considerando que la balanza comercial petrolera se incrementó en un 7.69% y la balanza comercial no petrolera creció en un 64.76%, variación que se puede observar en la Figura 4.



*Figura 4.* Exportaciones petroleras y no petroleras ecuatorianas. Variación anual de las exportaciones petroleras y no petroleras del Ecuador entre los años 2013 al año 2016. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016 (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

Las exportaciones totales ecuatorianas tuvieron una disminución del 8.36% con respecto del año 2015 y se redujeron aún más, en un 34.70% en comparación al año 2014, como podemos observar el incremento y sobre todo la importancia de mantener una balanza comercial positiva en un país dolarizado como el Ecuador, no ha sido consecuencia del aumento de exportaciones como lo podríamos esperar, sino más bien es el resultado de la disminución de las importaciones como podemos concluir de los datos de la Tabla 1.

Las importaciones en el año 2016 disminuyen en un 24% con respecto a las del 2015, es decir, 4,909.6 millones de dólares, entonces como se mencionó anteriormente es esta gran cifra la que ha generado el valor de superávit de la balanza comercial ecuatoriana.

La disminución de las importaciones en materias primas y bienes de capital tanto en el año 2015 como en el año 2016 refleja que el sistema productivo ha disminuido su capacidad de producción, hecho importante además evidente en la disminución de las exportaciones.

También se puede mencionar que desde marzo de 2015 entraron en vigencia las salvaguardias, mecanismo que a decir del gobierno protege e incentiva la producción nacional y permite además debido a las sobretasas generadas bajar las importaciones, objetivo que podemos decir se ha cumplido.

Según el Comité de Comercio Exterior (COMEX), la eliminación gradual de las salvaguardias empezó ya en octubre de 2016 y durara hasta junio de 2017.

### Importaciones ecuatorianas

	Ene - Dic 2013				Ene - Dic 2014				Ene - Dic 2015				Ene - Dic 2016				Variación 2016 / 2015	
	Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		Valor	
	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD
<b>Total Importaciones</b>	15,621	25,825.9	100.0%	100.0%	17,217	26,447.6	100.0%	100.0%	15,541	20,460.2	100.0%	100.0%	13,683	15,550.6	100.0%	100.0%	-12.0%	-24.0%
<b>Bienes de Consumo</b>	991	5,185.3	6.3%	20.1%	1,076	5,188.0	6.2%	19.6%	885	4,218.7	5.7%	20.6%	748	3,369.6	5.4%	21.7%	-15.6%	-20.1%
No duradero	705	2,875.0	4.5%	11.1%	795	2,890.8	4.6%	10.9%	669	2,592.0	4.3%	12.7%	558	2,066.1	4.1%	13.3%	-16.5%	-20.3%
Duradero	281	2,082.1	1.8%	8.1%	277	2,099.4	1.6%	7.9%	214	1,504.1	1.4%	7.4%	186	1,176.4	1.4%	7.6%	-13.0%	-21.8%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	5	228.3	0.03%	0.9%	4	197.7	0.02%	0.7%	3	122.7	0.02%	0.6%	3	127.1	0.02%	0.8%	12.2%	3.7%
<b>Materias Primas</b>	8,033	7,823.5	51.4%	30.3%	8,568	8,076.0	49.8%	30.5%	7,311	6,878.0	47.0%	33.6%	6,851	5,687.7	50.1%	36.6%	-6.3%	-17.3%
Para la agricultura	1,475	1,042.2	9.4%	4.0%	1,832	1,255.0	10.6%	4.7%	1,858	1,119.7	12.0%	5.5%	1,943	1,042.1	14.2%	6.7%	4.6%	-6.9%
Para la industria	4,620	5,852.9	29.6%	22.7%	4,839	5,792.4	28.1%	21.9%	4,660	5,147.7	30.0%	25.2%	4,354	4,265.8	31.8%	27.4%	-6.6%	-17.1%
Materiales de construcción	1,938	928.4	12.4%	3.6%	1,896	1,028.5	11.0%	3.9%	794	610.6	5.1%	3.0%	553	379.8	4.0%	2.4%	-30.3%	-37.8%
<b>Bienes de Capital</b>	582	6,766.8	3.7%	26.2%	582	6,684.6	3.4%	25.3%	484	5,342.4	3.1%	26.1%	365	3,941.2	2.7%	25.3%	-24.5%	-26.2%
Para la agricultura	16	119.4	0.1%	0.5%	17	122.1	0.1%	0.5%	19	136.6	0.1%	0.7%	15	110.0	0.1%	0.7%	-19.2%	-19.5%
Para la industria	323	4,886.5	2.1%	18.9%	301	4,722.9	1.7%	17.9%	249	3,812.5	1.6%	18.6%	196	2,885.4	1.4%	18.6%	-21.3%	-24.3%
Equipos de Transporte	242	1,760.9	1.6%	6.8%	264	1,839.6	1.5%	7.0%	215	1,393.3	1.4%	6.8%	154	945.8	1.1%	6.1%	-28.7%	-32.1%
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	6,009	5,927.2	38.5%	23.0%	6,986	6,417.3	40.6%	24.3%	6,855	3,950.1	44.1%	19.3%	5,714	2,490.4	41.8%	16.0%	-16.7%	-37.0%
<b>Diversos</b>	6	61.1	0.04%	0.2%	5.3	55.6	0.03%	0.2%	6.5	57.5	0.04%	0.3%	6.0	56.2	0.04%	0.4%	-7.1%	-2.3%
<b>Ajustes (3)</b>		62.1		0.2%		26.1		0.1%		13.4		0.1%		5.5		0.04%		-59.3%

Figura 5. Importaciones ecuatorianas

Variación anual de las importaciones del Ecuador entre los años 2013 al año 2016.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016

(<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

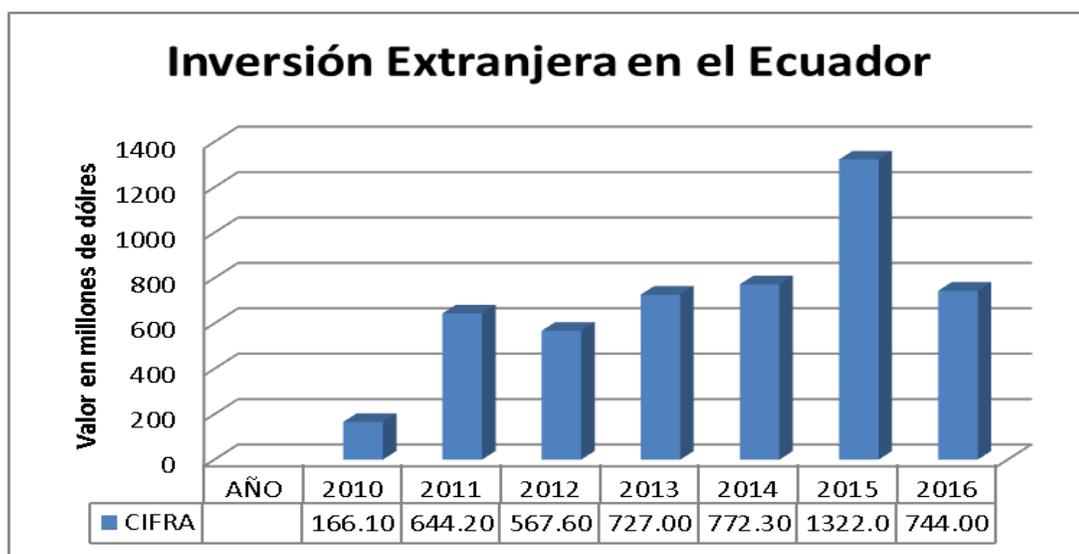
Es importante también señalar que el 11 de noviembre de 2016, el Ecuador y la Unión Europea firmaron un acuerdo comercial multi partes el cual permite según las autoridades encargadas de firmar el acuerdo de fortalecer el cambio de la matriz productiva e incentivar las exportaciones no petroleras en condiciones favorables a un mercado de más de 614 millones de consumidores.

*Oportunidad.* La balanza comercial se incrementó en un 158.56% en el año 2016, con respecto a la del 2015.

*Oportunidad.* Firma de acuerdo comercial multi partes entre Ecuador y la Unión Europea.

*Amenaza.* Disminución de las importaciones de materias primas y bienes de capital en el año 2015 y 2016.

### La inversión extranjera



*Figura 6.* Inversión extranjera en el Ecuador  
Variación anual de la inversión extranjera en el Ecuador desde el año 2010 al 2016.  
Elaborado con datos tomados del Banco Central del Ecuador, 2016  
(<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

El promedio de la inversión extranjera directa en el Ecuador de acuerdo a los datos de la Figura 5, de los últimos siete años ha sido de 706.17 millones de dólares, siendo la cifra más baja 166.10 millones de dólares en el año 2010 y la más alta en el año 2015 de 1,322 millones de dólares.

Tanto el promedio de inversión, así como su máximo valor son cifras bastante inferiores en comparación con la inversión extranjera realizada en países vecinos como Perú que según El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) tiene un promedio de los últimos siete años de 8,428.43 millones de dólares y en Colombia de 13,402 millones de dólares según El Banco de la Republica de Colombia lo que evidencian la falta de confianza que tiene el inversor extranjero para ingresar capitales al Ecuador.

El nivel de inversión extranjera es inversamente proporcional al riesgo país, es decir, a mayor riesgo país menor inversión y viceversa, por lo tanto, podemos concluir que la poca inversión en el Ecuador es el reflejo de un alto riesgo país que deriva en una baja confianza en el mismo.

Es importante señalar que la inversión extranjera genera flujos de capitales que a más de sostener la dolarización son invertidos en el sistema productivo aportando en la demanda agregada y por lo tanto constituyen una gran contribución para el incremento del producto interno bruto del país.

*Amenaza.* Baja inversión extranjera en el país con un promedio de apenas 706.17 millones en los últimos siete años, generando un mínimo aporte en la demanda agregada del país.

## La desocupación

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN		mar. 11	mar. 12	mar. 13	mar. 14	mar. 15	mar. 16
Población en Edad de Trabajar (PET)		74.4%	74.4%	75.3%	72.0%	70.5%	71.0%
Población Económicamente Activa (PEA)		62.7%	64.0%	61.4%	61.5%	62.8%	66.2%
Empleo		92.9%	95.1%	95.4%	94.4%	95.2%	92.6%
Empleo no clasificado		1.8%	1.3%	2.0%	0.4%	0.6%	0.4%
Empleo adecuado/pleno		47.6%	54.2%	52.4%	54.9%	53.5%	48.6%
No remunerado		4.6%	5.4%	4.9%	3.9%	4.8%	5.2%
Otro empleo no pleno		24.6%	23.5%	25.9%	24.4%	24.4%	21.3%
Subempleo		14.3%	10.7%	10.3%	10.9%	11.9%	17.1%
Por insuficiencia de tiempo de trabajo		11.2%	9.0%	8.5%	8.7%	9.6%	14.3%
Por insuficiencia de ingresos		3.1%	1.6%	1.7%	2.1%	2.3%	2.8%
Desempleo		7.1%	4.9%	4.6%	5.6%	4.8%	7.4%
Población Económicamente Inactiva (PEI)		37.3%	36.0%	38.6%	38.5%	37.2%	33.8%

*Figura 7.* Resumen nacional urbano de los indicadores del mercado laboral (2011 - 2016) Variación anual de la desocupación en el Ecuador desde el año 2011 al 2016. Tomado del Banco Central del Ecuador, 2016 (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

El decrecimiento del PIB, refleja una disminución de la producción, hecho que incide sobre las demás variables macroeconómicas, es decir, ha existido una disminución de la demanda agregada que se refleja en menor producción contrayendo por lo tanto el pleno empleo, al existir menos oferta de fuentes de empleo se incrementa la desocupación y al incrementarse la desocupación existen menos ingresos, desencadenando menor demanda de bienes y servicios disminuyendo por lo tanto la producción, se cae en un círculo vicioso del cual al no existir una política gubernamental que aplaque este problema la desaceleración económica se acentúa dramáticamente.

El desempleo en este proceso de contracción económica se ha incrementado en un 2.6% entre marzo del año 2015 a marzo del año 2016 como podemos observar en la Tabla 2, este hecho entre otros problemas afecta al sistema financiero nacional al disminuir la

capacidad de ahorro de la población, disminuye la demanda y oferta de líneas de crédito y además eleva las tasas de morosidad. Otro aspecto preocupante es el índice de Empleo Inadecuado que pasa del 41.1% en Marzo de 2015 a 43.6% a marzo de 2016, es decir, se ha incrementado la cantidad de personas que siendo parte del PEA, no reciben remuneración por su trabajo, son subempleados o se dedican al trabajo informal, este grupo poblacional genera consideraciones especiales por parte del sistema financiero ya que en muchos de los casos no pueden ser atendidos por parte del sistema tradicional por su alto índice de informalidad.

*Amenaza.* Incremento del desempleo en un 2.6% y del empleo inadecuado en un 43.6% a marzo de 2016.

### **Segmentación de crédito y tasas de interés**

Mediante las resoluciones No. 043–2015–F del 5 de marzo de 2015 y la No. 059–2015–F, del 16 de abril de 2015, expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera facultada en los numerales 1, 3, 23 y 31 del artículo 14 del Código Orgánico Monetario y Financiero este organismo emite las “Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional”. Se crearon y definieron los segmentos y sub segmentos de créditos que responden a las características de los solicitantes crediticios, del destino del crédito y de la fuente de repago. Siendo la segmentación de créditos vigentes la siguiente:

Tabla 1

*Segmentación de los tipos de créditos vigentes en el Ecuador*

Segmento de crédito	Subsegmentos	Monto de crédito	Nivel de ventas del destinatario	Destino	Destinatario
Productivo	Corporativo		> \$ 5,000,000	Financiar proyectos productivos, por lo menos el 90% destinado a compra de bienes de capital, terrenos, infraestructura, derechos de propiedad industrial	Personas naturales obligadas a llevar contabilidad, personas jurídicas
	Empresarial		> \$1,000,000 <= \$5,000,000		
	PYMES		> \$ 100,000 <= \$1,000,000		
Comercial ordinario			> \$100,000	Adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluso los destinados a fines productivos y comerciales	Personas naturales obligadas a llevar contabilidad, personas jurídicas
Comercial Prioritario	Corporativo		> \$ 5,000,000	Adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no se categoricen en el de comercial ordinario	Personas naturales obligadas a llevar contabilidad, personas jurídicas
	Empresarial		> \$1,000,000 <= \$5,000,000		
	PYMES		> \$ 100,000 <= \$1,000,000		
Consumo ordinario				Adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil	Personas naturales
Consumo prioritario				Compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas	Personas naturales
Educativo				Financiamiento para formación y capacitación profesional o técnica tanto personal como para el talento humano y deberá ser acreditada por los instituciones competentes	Personas naturales, personas jurídicas
Inmobiliario				Otorgado con garantía hipotecaria para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios, compra de terrenos para construcción propia y compra de vivienda terminada para uso propio	Personas naturales
Vivienda de interés público		<= \$70,000		Otorgado con garantía hipotecaria para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a \$890.00	Personas naturales
Microcrédito	Minorista	<= \$1,000.00		Financiamiento de actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por dichas actividades	Personas naturales, personas jurídicas
	Acumulación Simple	>\$1,000.00 <=\$10,000.00	< \$100,000		
	Acumulación Ampliada	>\$10,000.00			
Inversión pública				Financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos	Gobiernos autónomos descentralizados y otras entidades del sector público

*Nota.* Datos tomados de las resoluciones No. 043–2015–F del 5 de marzo de 2015 y la No. 059- 2015-F, del 16 de abril de 2015, expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

En lo que respecta a las Tasas de Interés Activas, La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución No. 044-2015-F del 5 de marzo de 2015, publicada en el Registro Oficial 487 de 24 de abril de 2015, se aprobaron las “Normas que regulan la fijación de las Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas”, que regirán para todo el Sistema Financiero Privado, Público y de la Economía Popular y Solidaria y mediante resolución No. 0154-2015-F de 25 de noviembre de 2015 se resolvió reformar la resolución No. 044-2015-F que fue reformada a su vez con resolución No. 140-2015-F de 23 de octubre de 2015, se señalan las tasas efectivas anuales máximas para cada segmento de crédito y a cargo del Banco Central del Ecuador está la vigilancia del cumplimiento de lo dispuesto por este organismo, además de la publicación mensual de las tasas vigentes para ese periodo, la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., atiende los segmentos de microcrédito y de consumo tanto ordinario como prioritario que como se puede observar en el cuadro se aplican las tasas más representativas del mercado.

Tabla 2

*Tasas de interés vigentes en el Ecuador*

Segmento de crédito	Subsegmentos	Tasa máxima efectiva anual (TEA)
Productivo	Corporativo	9.33%
	Empresarial	10.21%
	PYMES	11.83%
Comercial ordinario		11.83%
Comercial prioritario	Corporativo	9.33%
	Empresarial	10.21%
	PYMES	11.83%
Consumo ordinario		17.30%
Consumo prioritario		17.30%
Educativo		9.50%
Inmobiliario		11.33%
Vivienda de interés público		4.99%
Microcrédito	Minorista	30.50%
	Acumulación simple	27.50%
	Acumulación ampliada	25.50%
Inversión Pública		9.33%

*Nota.* Datos tomados de la resolución No. 154-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

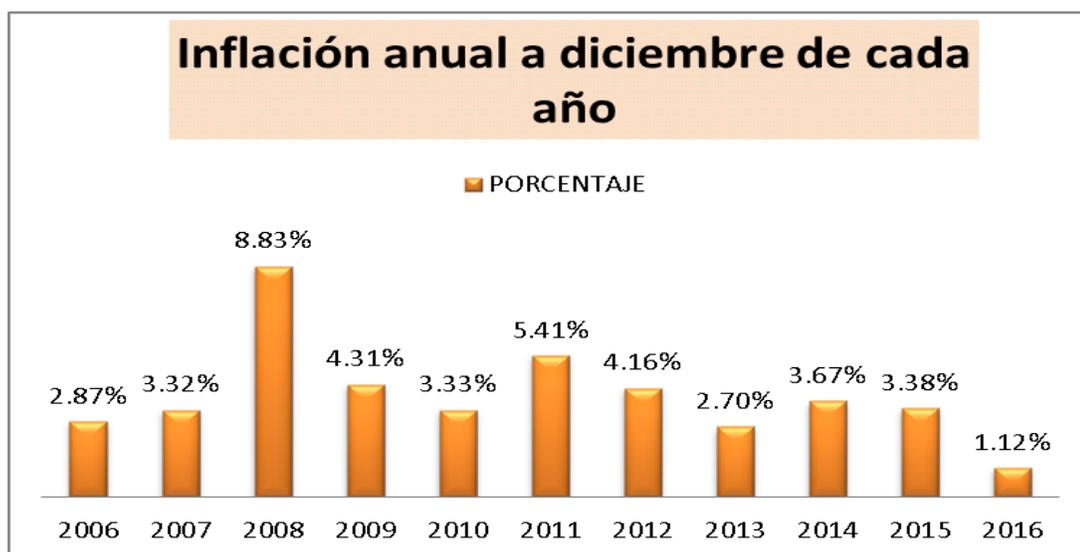
La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera haciendo uso de sus facultades emite la resolución No. 133-2015-M, de 29 de septiembre de 2015, mediante la cual regula las tasas de interés pasivas, en el artículo 19, señala que son de libre contratación para el sistema financiero privado en cambio para el sistema financiero y no financiero público existen tasas máximas de negociación.

*Oportunidad.* Los segmentos a los que atiende la cooperativa tienen características cuyo perfil se enmarca dentro de los créditos de consumo y microcrédito que son los tipos de crédito con las tasas más altas.

*Amenaza.* Los créditos con mayor tasa activa también manejan un alto riesgo de quedar en mora.

*Amenaza.* No existe control de tasas pasivas, lo que genera una competencia desleal en algunos casos.

### La inflación



*Figura 8.* Inflación en el Ecuador (2006 – 2016)

Variación anual de la inflación en el Ecuador desde el año 2006 al 2016. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016 (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

El índice inflacionario en el Ecuador tiene un promedio de 3.41% en los últimos 6 años, siendo el índice más alto 5.41% en el año 2011 y el más bajo 1.12% en el año 2016, es decir, que cada año en promedio el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ha reducido en un 3.41%, cifra que debe ser tomada en cuenta para la determinación de las tasas reales

de interés tanto pasivas como activas, consideración que en muchos casos no se realiza, es así que el cliente de una entidad financiera debería recibir una tasa de interés por su inversión superior a la tasa de inflación para poder mantener el poder adquisitivo de su capital, y de manera similar la inflación es un componente dentro de la determinación de la tasa real activa.

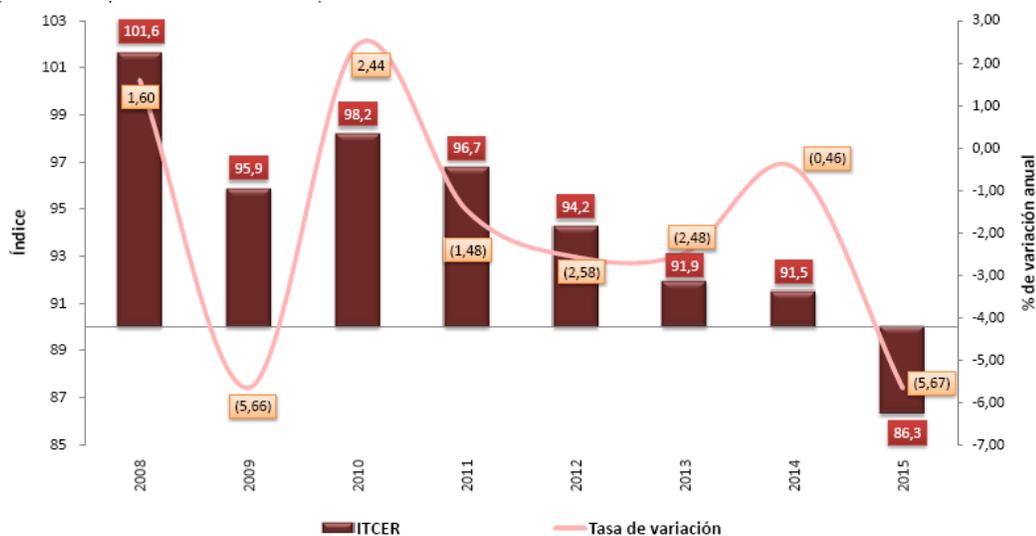
Pero comparando el índice inflacionario del Ecuador con respecto de otros países de la región nuestro país tiene uno de los más bajos, situación que se deriva del sistema dolarizado en el cual nos encontramos, pero relativamente alto con respecto de países que mantienen el mismo sistema monetario.

Debido a las proyecciones de crecimiento del PIB, en el Ecuador, mencionadas anteriormente, no se avizora un incremento sustancial de la producción en el país incluso se habla de una disminución de la misma, por lo tanto, también podríamos decir que la inflación debido a la menor oferta de empleos existirá menor demanda de bienes y servicios generando que la inflación se mantenga o incluso disminuya.

*Oportunidad.* La tasa de inflación ha disminuido al 1.12% en el año 2016 siendo la más baja de los últimos diez años y se prevé que se mantenga o disminuya.

*Amenaza.* La inflación en promedio en el Ecuador es la más alta en relación a otros países que están dolarizados.

## El tipo de cambio



*Figura 9.* Índice de tipo de cambio efectivo real (ITCER).  
Variación anual del índice de cambio efectivo real en el Ecuador desde el año 2013 al año 2016. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016  
(<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>)

Desde el 13 de marzo del año 2000, el Ecuador asumió como moneda nacional al dólar norteamericano, reemplazando de esta manera al sucre, acción realizada después de la crisis financiera que atravesó el país durante los años 1998 y 1999, en la cual la quiebra de varias entidades financieras una alta inflación y una devaluación que llevo a un tipo de cambio de hasta 25,000 sucres por cada dólar fueron sus principales antecedentes.

La dolarización impidió desde su vigencia la posibilidad de emitir moneda propia por parte de los gobiernos de turno haciendo que estos busquen otras alternativas macroeconómicas en el momento de tomar medidas y no acudan a la devaluación como recurso disponible, obligando de esta manera a una mejor disciplina financiera por parte del gobierno.

No se encuentra señalada en la constitución vigente del Ecuador cual es la moneda oficial del país, pero en el artículo 303 de la carta magna se menciona que es el poder ejecutivo quien dictara las políticas monetarias, cambiarias, crediticias y financieras y que serán instrumentadas por intermedio del Banco Central del Ecuador.

El Índice de Tipo de Cambio Efectivo Real en el caso ecuatoriano se apreció 5.67% para el año 2015, debido a que la tasa de inflación ponderada de los países utilizados para el cálculo de este índice fue menor a la del Ecuador.

La apreciación del dólar hace que los productos y servicios ecuatorianos pierdan competitividad en precio encareciendo las exportaciones y haciendo que las importaciones se incentiven por ser más baratas, fenómeno evidente con nuestros países vecinos como Colombia y Perú.

*Amenaza.* Apreciación del dólar en especial con respecto a monedas de países competidores restando competitividad a los productos y servicios ecuatorianos.

*Oportunidad.* Se mantiene la dolarización como moneda nacional, no existiendo intenciones de cambio a decir del gobierno de turno.

*Amenaza.* Posible decisión del gobierno que se encuentre en el poder de acuerdo a su conveniencia de cambiar la moneda oficial del país.

### **Componente microeconómico**

No existen registros claros del inicio del cooperativismo en el Ecuador, pero se conoce de la creación de las primeras cajas de ahorro en el año 1886 (Miño Grijalva, Historia del cooperativismo en el Ecuador, p. 27), aprobándose la primera ley de cooperativas en el año 1937, la misma que se creó con la intención de regular la formación y funcionamiento de este tipo de organizaciones.

Desde sus inicios pasando por diferentes etapas el cooperativismo se fue convirtiendo en un sistema alternativo mediante el cual cada vez mayor cantidad de ciudadanos ecuatorianos podían satisfacer sus necesidades de servicios financieros, logrando un gran protagonismo hasta la presente fecha, es así que al año 2008 se lo puede señalar como un primer hito, ya que es en este año que se reconoce formalmente al cooperativismo como parte de la economía popular y solidaria y a este sector dentro del sistema económico y financiero del Ecuador incluidos en la constitución promulgada y aprobada en ese año.

Posteriormente se puede señalar un segundo hito que es el año 2011, en el cual se emite la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y el inicio de una nueva legislación mediante la cual se busca darle el protagonismo y el impulso que el cooperativismo requiere para su pleno desarrollo y fortalecimiento.

Con estos antecedentes podemos analizar como la actual economía popular y solidaria y sobre todo el sector financiero popular y solidario ha ido alcanzando presencia institucional hasta convertirse en un pilar importante del desarrollo en el ámbito económico y social del país. En la Figura 10 se puede observar cómo está constituido el sistema económico ecuatoriano de acuerdo a lo establecido en la constitución aprobada en agosto de 2008, y siendo coherente con esta organización, se establece también la estructura del sistema financiero ecuatoriano conforme se puede apreciar en la Figura 11.



*Figura 10.* Sistema económico ecuatoriano

Datos tomados de la constitución del Ecuador, aprobada en el referéndum de agosto de 2008. Art. 283



*Figura 11.* Sistema financiero ecuatoriano

Datos tomados de la constitución del Ecuador, aprobada en el referéndum de agosto de 2008. Art. 309 - 311

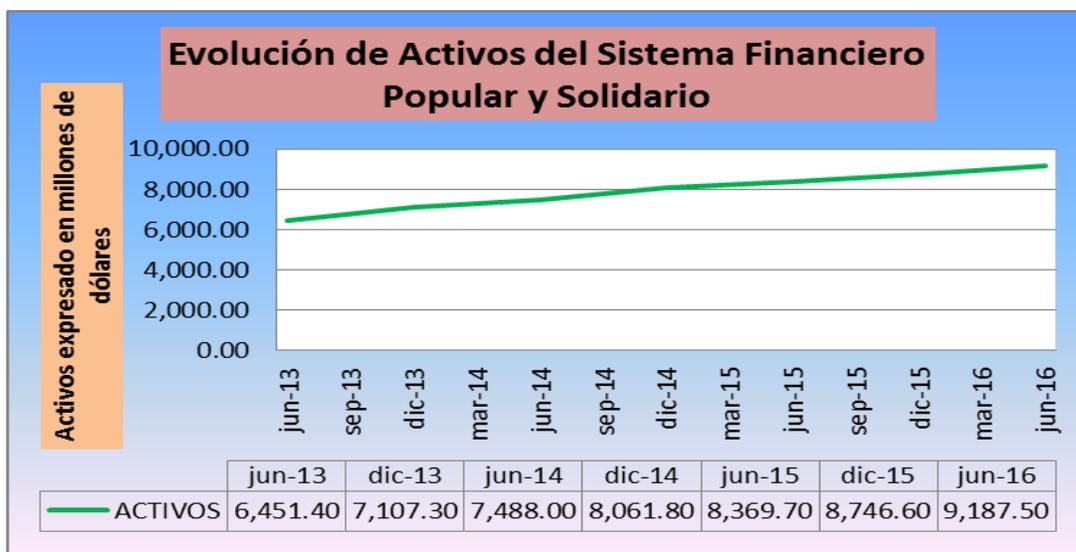
Uno de los aportes importantes y beneficiosos para el sector cooperativo de la nueva institucionalidad jurídica generada por la LOEPS, fue el de aglutinar bajo un mismo

ente de control a todas las cooperativas de ahorro y crédito, terminando de esta manera con una estructura que causaba confusión y que generaba si se puede decir así cooperativas realmente reguladas y otras que de manera formal no lo eran, es así que para el primer caso existían cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y para el segundo cooperativas a cargo del Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Para el mes de junio del año 2009 los activos totales de las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador más las reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas sumaban 2,533.2 millones de dólares (COLAC - FECOAC, Memorias Estadísticas de las CACs Ecuatorianas, 2009, p65), ya para junio del año 2013 el total de activos para las cooperativas de ahorro y crédito únicamente reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sumaban 6,451.4 millones de dólares es decir un incremento porcentual de 154.67% en apenas 4 años y para junio de 2016 el total de activos era de 9,187.5 millones de dólares, con un incremento porcentual de 42.41%, en los 3 años subsiguientes, evidenciando de esta manera el dinamismo del cooperativismo y su importante desarrollo y presencia dentro del sistema financiero nacional.

Es importante señalar que un crecimiento o incremento en la cantidad de activos de las cooperativas señala también un crecimiento en la colocación de créditos, que constituye su principal activo, es decir, las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador han incrementado ostensiblemente la colocación de nuevas líneas de crédito beneficiando e impulsando a amplios sectores de la economía ecuatoriana.

En el siguiente grafico podemos observar la evolución de los activos del sistema financiero popular y solidario desde junio del año 2013, hasta junio del año 2016, en base a los datos publicados en los boletines mensuales de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



*Figura 12.* Evolución de activos del sistema financiero popular y solidario  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2016  
<https://www.seps.gob.ec>

Al igual que los activos, los pasivos de las Instituciones financieras pertenecientes a la economía popular y solidaria también se han incrementado. Para el mes de junio del año 2009, los pasivos totales de estas organizaciones sumaban 1,946.2 millones de dólares (COLAC - FECOAC, Memorias Estadísticas de las CACs Ecuatorianas, 2009, p. 72), ya para junio del año 2013, esta cifra era de 5,478.7 millones de dólares, teniendo un incremento del 181.51% en 4 años, y para junio del año 2016 el total de pasivos se incrementaba a 7,622.5 millones de dólares con un porcentaje del 39.13% en los 3 años siguientes.

Dentro de las cuentas más importantes de los pasivos de una institución financiera están los depósitos a la vista y los depósitos a plazo fijo, que constituyen los medios de fondeo para este tipo de organizaciones y mediante estos depósitos se inicia el proceso de intermediación financiera, por lo tanto al incrementarse los pasivos se puede asegurar que las captaciones de recursos también se incrementaron, denotando de esta manera la confianza que los depositantes mantienen en el sistema cooperativo.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de los pasivos del sistema financiero popular y solidario desde junio del año 2013, hasta junio del año 2016, en base a los datos publicados en los boletines mensuales de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

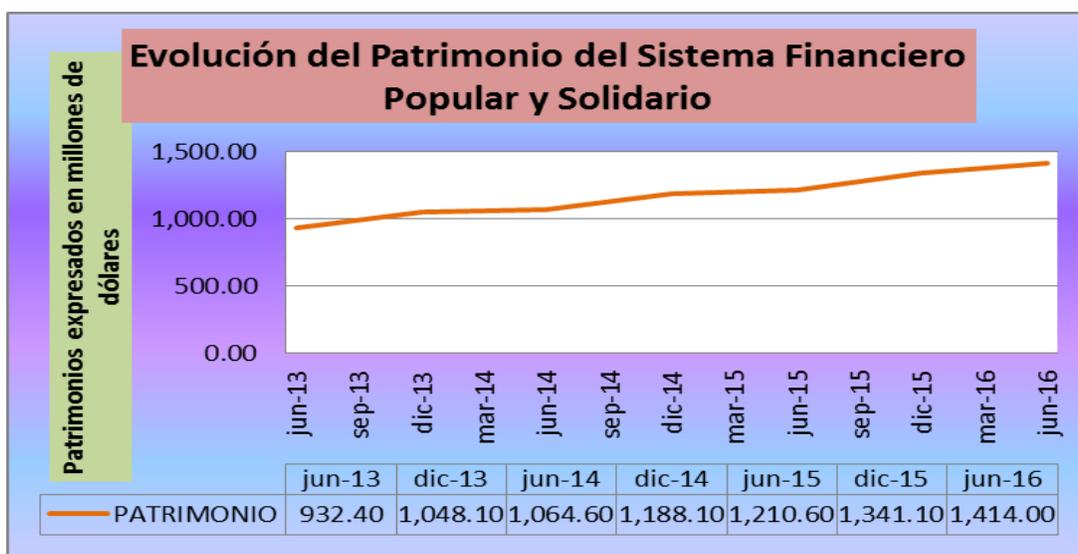


*Figura 13.* Evolución de pasivos del sistema financiero popular y solidario  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2016  
 (<https://www.seps.gob.ec>)

Como resultado del incremento de los pasivos y activos de las entidades financieras pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al arduo trabajo realizado por estas organizaciones en el proceso de intermediación financiera al captar recursos financieros y al conceder líneas de crédito, generando ingresos que alimentan el fortalecimiento y la solvencia de las instituciones cooperativas, se puede observar también un incremento en su patrimonio.

En junio del año 2009, el patrimonio total de las cooperativas tanto reguladas como no reguladas sumaban 483.6 millones de dólares (COLAC - FECOAC, Memorias Estadísticas de las CACs Ecuatorianas, 2009, p. 73) para el mismo mes del año 2013 esta cifra era de 932.4 millones de dólares, con un incremento de 92.8%, y para junio de 2016 la cifra fue de 1,414.0 millones de dólares incrementándose en un 51.65% reflejando de esta manera que el sistema cooperativo ecuatoriano mantiene altos niveles de solvencia que le permite garantizar la confianza dada por sus socios.

En la Figura 12 podemos observar la evolución del patrimonio del sistema financiero popular y solidario desde junio del año 2013, hasta junio del año 2016, en base a los datos publicados en los boletines mensuales de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



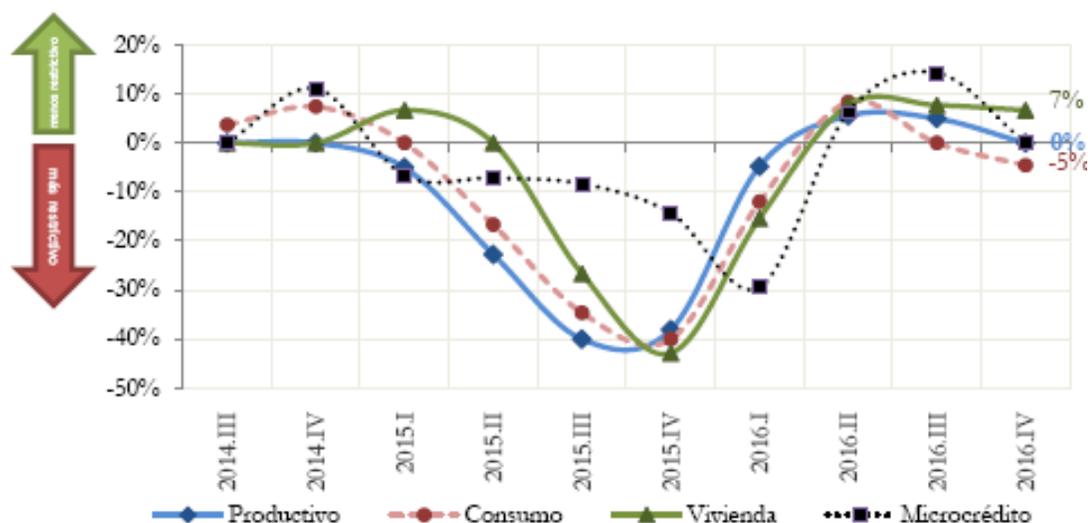
*Figura 14.* Evolución del patrimonio del sistema financiero popular y solidario  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2016.  
<https://www.seps.gob.ec>

### **Cambio de la oferta y demanda del crédito en el sistema financiero**

#### **ecuatoriano**

#### **Indicador de cambio de oferta de créditos**

Para el último trimestre del año 2016, los bancos, mutualistas y sociedades financieras la oferta de crédito en el segmento de Vivienda fue de un 7%, en Microcrédito y Productivo se mantuvo sin crecimiento y en Consumo disminuyó un 5%.



*Figura 15.* Indicador de cambio de oferta de créditos  
Tomado del Banco Central del Ecuador, 2016  
(<https://www.bce.fin.ec>)

Para el caso de las cooperativas considerando el mismo periodo el crédito Productivo, Consumo y Microcrédito disminuyeron en 20%, 13% y 11% respectivamente en cambio el crédito para Vivienda creció en un 3 %.

Estos cambios se traducen en el nivel de restricción que van manteniendo estas organizaciones para el otorgamiento de los créditos en los diferentes segmentos.

### **Indicador de cambio de la demanda de créditos**

La demanda de crédito en el cuarto trimestre del año 2016, fue la siguiente:

Para los bancos, mutualistas y sociedades financieras la demanda de crédito Productivo creció en 25%, la de Consumo en 23% y Microcrédito en 14%, para el crédito de Vivienda en cambio se redujo en un 20 %.

Las Cooperativas dentro del mismo periodo de tiempo tuvieron un incremento del 9% en Microcrédito, y una disminución en los otros segmentos, en Consumo el 12%, en Vivienda el 57% y el 60% en crédito Productivo.

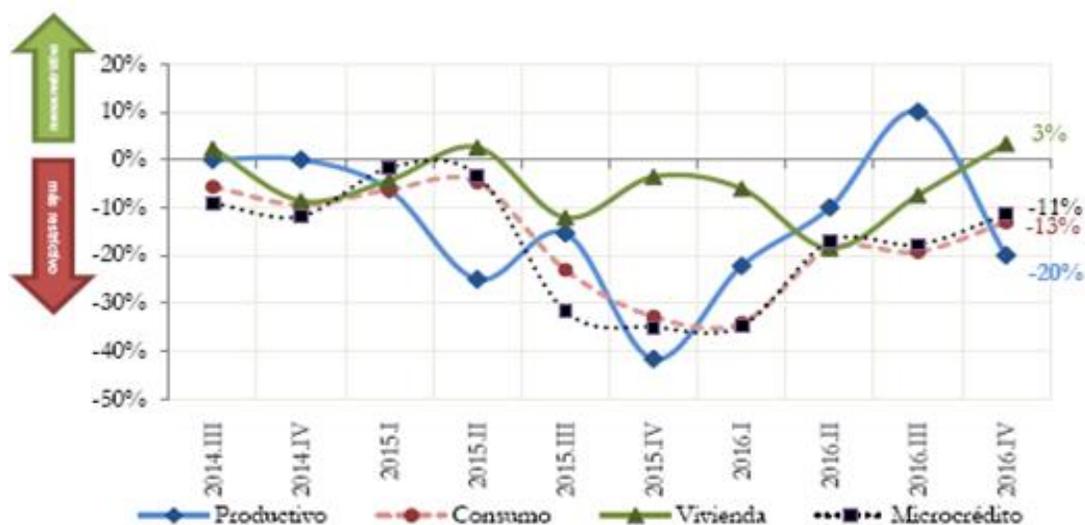


Figura 16. Indicador de cambio de demanda de créditos  
Tomado del Banco Central del Ecuador, 2016  
(<https://www.bce.fin.ec>)

El nivel de demanda se considera para estas instituciones en la cantidad de nuevas solicitudes de crédito presentadas para cada uno de los segmentos.

### **Demanda insatisfecha en bancos, mutualistas y sociedades financieras**

Tabla 3

#### *Demanda insatisfecha de créditos en bancos, mutualistas y sociedades financieras*

Tipo de crédito	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
Productivo	25.00%	0.00%	25.00%
Consumo	23.00%	-5.00%	28.00%
Vivienda	-20.00%	7.00%	-13.00%
Microcrédito	14.00%	0.00%	14.00%

Nota. Datos tomados del Banco Central del Ecuador, 2016  
(<https://contenido.bce.fin.ec>)

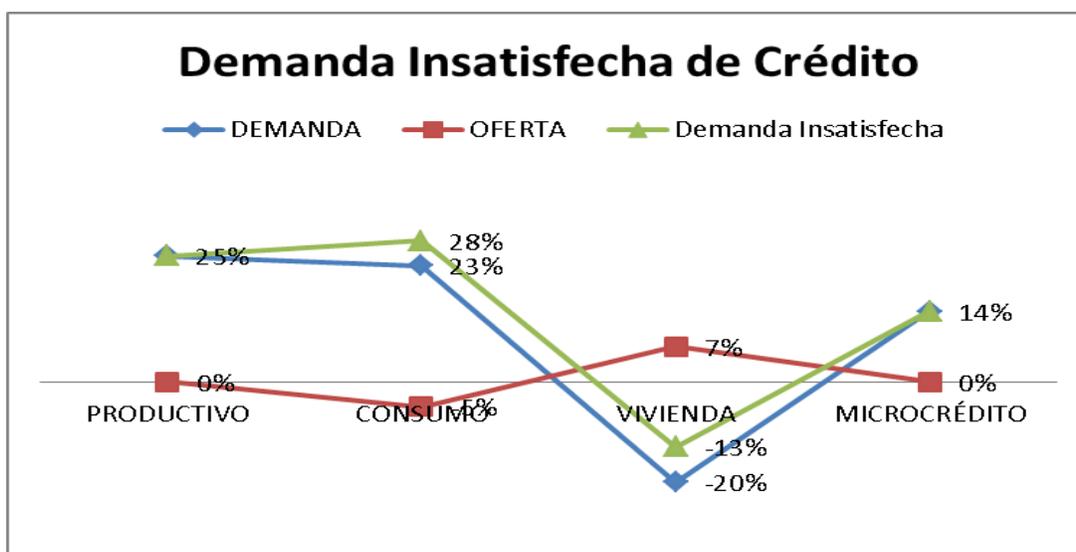


Figura 17. Demanda insatisfecha de crédito en bancos, mutualistas y sociedades financieras

Datos tomados del Banco Central del Ecuador, 2016

(<https://www.bce.fin.ec>)

### Demanda insatisfecha de créditos en cooperativas

Tabla 4

*Demanda insatisfecha de cooperativas*

Tipo de crédito	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
Productivo	-60.00%	-20.00%	-80.00%
Consumo	-12.00%	-13.00%	-25.00%
Vivienda	-57.00%	3.00%	-54.00%
Microcrédito	9.00%	-11.00%	20.00%

Nota. Datos tomados del Banco Central del Ecuador, 2016

(<https://contenido.bce.fin.ec>)

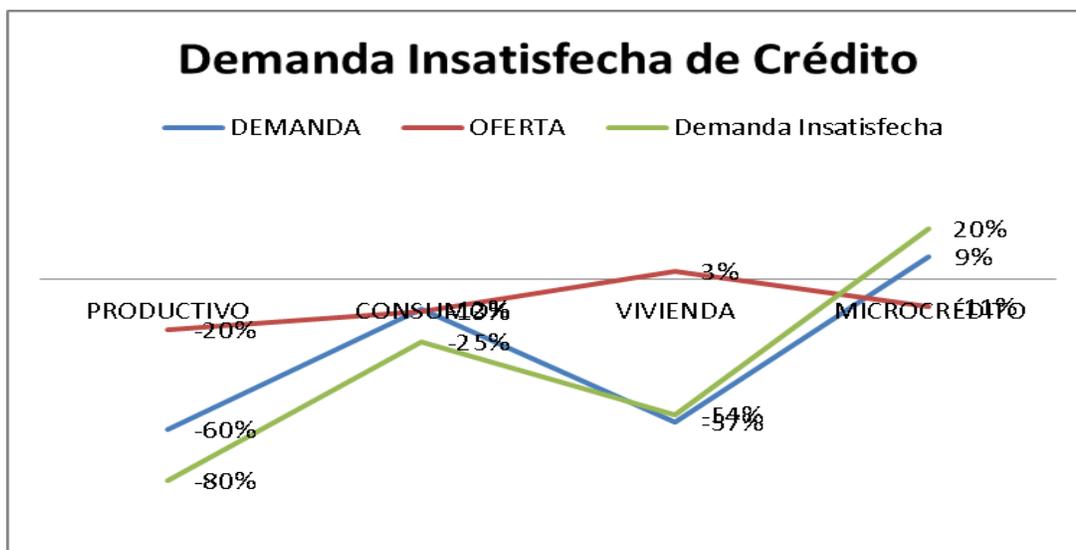


Figura 18. Demanda insatisfecha de créditos en cooperativas  
 Datos tomados del Banco Central del Ecuador, 2016  
<https://contenido.bce.fin.ec>

*Oportunidad.* Crecimiento de los activos en un 42.41% en los últimos tres años de las instituciones que constituyen el sistema financiero popular y solidario.

*Oportunidad.* Incremento de los pasivos del sector cooperativo en un 39.13% en los últimos tres años.

*Oportunidad.* Fortalecimiento del sistema financiero de la economía popular y solidaria al incrementar su patrimonio en un 51.65% en los últimos tres años.

*Oportunidad.* Existe una demanda insatisfecha de otorgación de créditos del 28% en consumo y 14% en microcrédito de parte de los bancos y de las cooperativas un 20% en microcréditos.

### **Factor Político**

En la constitución política vigente en el Ecuador aprobada en el año 2008, en su artículo 1 se menciona el tipo de estado y de república que es nuestro país, “*El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano,*

*independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.”*

La gobernabilidad en el país radica en la participación de las diferentes funciones del poder, las mismas que son la Función Legislativa, Función Ejecutiva, Función Judicial y Justicia Indígena, Función de Transparencia y Control Social y la Función Electoral.

Desde agosto del año 1996 hasta enero del año 2007, el Ecuador tuvo 6 presidentes, y desde enero del año 2007 hasta la presente fecha ha ejercido el poder el Econ. Rafael Correa Delgado, quien se ha mantenido como presidente constitucional estos 10 últimos años, dándole estabilidad política a un país convulsionado que reemplazaba a sus gobernantes permanentemente, no permitiendo la articulación de una política económica y social, coherente con la realidad del país sino que se ajustaba a los intereses del grupo de poder que estaba de turno.

Esta estabilidad política evidente de estos últimos años, ha permitido la implementación de un modelo económico y social basado en el SUMAK KAWSAY (BUEN VIVIR), que se fundamenta en la búsqueda de una relación armónica primero entre el ser humano y luego de este con la PACHAMAMA (MADRE TIERRA), recuperando así una visión ancestral no aceptada durante siglos.

Este nuevo sistema basado en la solidaridad, ha sido presentado por el gobierno actual como una alternativa a los sistemas económicos tradicionales y en el cual el ser humano está por sobre el capital financiero.

### **El Plan Nacional del Buen Vivir y el Sistema Financiero Popular y Solidario**

El artículo 280 de la constitución vigente señala lo siguiente: *“El plan nacional de desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos*

*públicos; la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”*

Partiendo de este señalamiento constitucional la SENPLADES se ha encargado de diseñar e implementar el Plan Nacional del Buen Vivir para el periodo 2013 al 2017, cuerpo legal en el cual se puede destacar el Objetivo 8 que menciona el fortalecimiento del sistema social y solidario y además se mencionan varias políticas destinadas a fortalecer y desarrollar el sector de la Economía Popular y Solidaria y dentro de estas se pueden destacar las relacionadas con el Sistema Financiero Popular y Solidario como son la inclusión en el sistema nacional de pagos de estas organizaciones, la creación de la red de seguridad financiera, el impulso al programa de garantía crediticia y la implementación del sistema de créditos por la profundización de la finanzas populares con pertinencia territorial.

*Oportunidad.* El sector cooperativo se desarrolla en un país democrático en el cual existe una estructura legal que ofrece las condiciones para el crecimiento institucional.

*Oportunidad.* El Sistema Financiero Popular y Solidario es tomado en cuenta dentro del Plan Nacional del Buen Vivir.

*Amenaza.* Los entes de control deberían ser instituciones de orden técnico y no integrarse por políticos que no tienen las competencias necesarias para realizar un buen desempeño.

*Amenaza.* Concentración en un solo partido o tendencia política de todas las funciones del poder del estado.

## **Factor Jurídico**

Con una constitución y un plan de desarrollo nacional propuesto por el actual gobierno se hace necesario generar el marco jurídico que viabilice la concepción de una economía social y solidaria de manera pragmática siendo así se han aprobado diferentes leyes que permitan el cumplimiento de este objetivo.

Dentro de las leyes aprobadas y que tienen relación con el sistema financiero popular y solidario están las siguientes:

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento, la misma que establece la norma jurídica para la creación, funcionamiento desarrollo, financiamiento, supervisión y liquidación de las organizaciones de la economía popular y solidaria.

El Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), tiene como objeto regular las actividades de los sistemas monetario, financiero, de valores y de seguros.

Ley de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento del Delito, que tiene como objetivo prevenir, detectar, erradicar el lavado de activos y el financiamiento de delitos en sus diferentes modalidades.

Código Integral Penal (COIP), esta normativa es de régimen sancionatorio, y señala dentro de su ámbito de acción a los delitos y penas para los administradores y empleados que perjudiquen económicamente a las instituciones del sistema financiero nacional.

Cabe señalar además que al ser las cooperativas de ahorro y crédito instituciones con personerías jurídicas mantienen las obligaciones que por su naturaleza señalan las demás leyes existentes como son la ley orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social, cada una con sus respectivos

reglamentos. En las cuales no se advierten tratamientos especiales ni excepciones, o incentivos para las cooperativas de ahorro y crédito dignos de citarse.

Como se mencionó anteriormente el cooperativismo como parte fundamental del sector financiero popular y solidario ha ido alcanzando cada vez mayor protagonismo dentro del ámbito económico del país, derivada esta influencia de una gran aceptación de orden social como consecuencia de las características de cooperación y ayuda mutua del ecuatoriano, este protagonismo y como actores importantes del progreso y desarrollo del país ha hecho que se generen leyes propias que norman, regulan, controlan y velan por el normal y saludable funcionamiento de este tipo de organizaciones con una alta representación popular.

*Amenaza.* No existe una legislación propia y exclusiva para el sector cooperativo necesario debido a sus características especiales.

*Amenaza.* La emisión de regulaciones y demás emitidas por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera es aplicable para todo el sistema financiero no habiendo consideraciones en la mayoría de los casos por denominaciones, orígenes, capitales sociales o tamaños de las instituciones.

*Amenaza.* Adelanto de impuesto a la renta, que se constituye en un impuesto mínimo obligatorio, afectando la liquidez y la utilidad ya que el exceso de pago de este impuesto afecta al gasto de la institución.

*Amenaza.* Salida de capitales de inversionistas nacionales y extranjeros ante la falta de claridad y seguridad jurídica.

### **Factor Competencia**

Como consecuencia de lo anteriormente dicho, para junio de 2015 existían 905 cooperativas de ahorro y crédito, a enero de 2016 el número de cooperativas se redujo a 881, y para diciembre de 2016 se contabilizaron 722 instituciones, es decir la cantidad de cooperativas disminuyeron en un 20.22% en 18 meses y se prevé que aun desaparezcan más cooperativas en los próximos meses. Las formas en las que las instituciones cooperativas han ido desapareciendo son mediante las que señala la ley, escisión, fusión, liquidación buscando con estos mecanismos a decir de la superintendencia de economía popular y solidaria encargada de estos procesos el fortalecimiento del sistema financiero popular y solidario.

La junta de Política y regulación Monetaria emitió el día 13 de febrero de 2015 la resolución No. 038-2015-F, mediante la cual se norma la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.

Por lo tanto, las 722 cooperativas activas en la actualidad están repartidas en diferentes segmentos de acuerdo a la cantidad de activos que posean.

Tabla 5

*Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito*

Segmento	Cantidad de activos	No. Instituciones	
1	Mayor 80 millones	26	1 caja central
2	Mayor 20 millones y menor 80 millones	33	
3	Mayor 5 millones y menor 20 millones	85	
4	Mayor 1 millón y menor 5 millones	187	
5	Menor 1 millón	391	
	Bancos y Cajas Comunales, Cajas de ahorro		
	<b>Total</b>	<b>722</b>	

*Nota.* Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2016 (<https://www.seps.gob.ec>)

Dentro de esta segmentación la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., por la cantidad de sus activos se encuentra ubicada en el segmento 3.

En lo que respecta a la competencia presente en las parroquias donde mantiene sus agencias podríamos señalar que existen instituciones pertenecientes al segmento 3 y además también están presentes varios bancos sobre todo en la parroquia de Cumbaya.

La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., mantiene el liderazgo en las parroquias donde se ubican sus agencias, pero el mantenerse en esta posición cada vez requiere mayor esfuerzo puesto que la competencia presente ha desarrollado estrategias para posicionarse mejor en el mercado incluso imitando o copiando ciertas acciones estratégicas que HUAICANA concebía como diferenciadoras.

*Oportunidad.* Disminución de la cantidad de competidores en el mercado 20.22% en 18 meses.

*Oportunidad.* La posibilidad de fusionarse, de absorber o recibir por escisión otras cooperativas de menor segmento y que deban o sea su deseo de extinguirse.

*Amenaza.* Desaparición de cooperativas con demasiada rapidez afectando la confianza que ofrecen estas entidades ya que mantienen un riesgo reputacional bastante alto, afectando a todo el sector.

*Amenaza.* Carencia de organizaciones de integración cooperativa que coadyuven a la unión y fortalecimiento del sector.

### **Factor Tecnológico**

El avance y desarrollo vertiginoso de la tecnología a nivel mundial ha permitido que existan productos y servicios que ofrecen soluciones innovadoras a los diferentes requerimientos de las personas y de las instituciones.

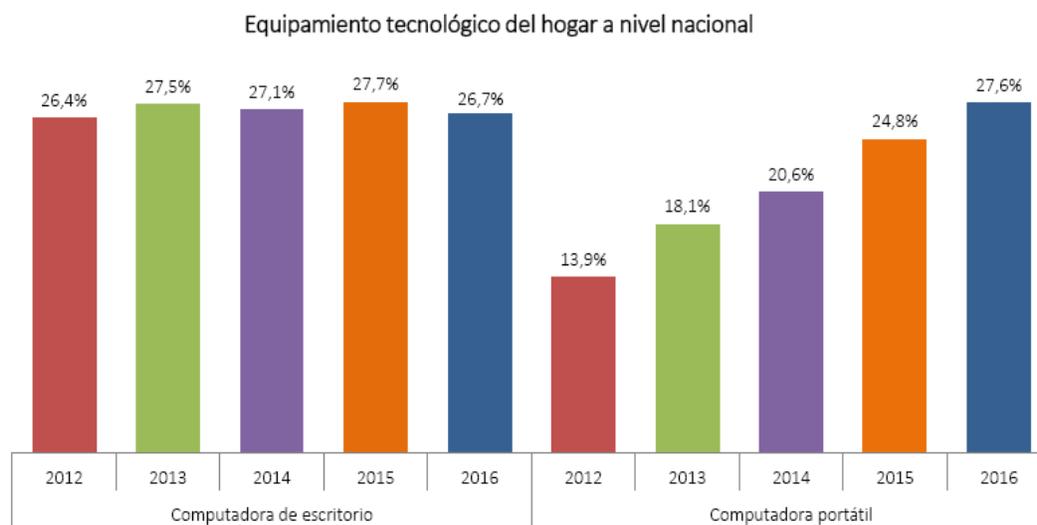
La tecnología está presente prácticamente en todos los servicios que se comercializan permitiendo llegar a mercados y a personas que antes era imposible hacerlo. Siendo así se hace imprescindible por parte de las instituciones invertir en tecnología ya que sin esta no existe a consideración de quienes realizan este trabajo una visión de futuro exitosa.

La tecnología se ha desarrollado para ofrecer mayores facilidades y comodidades a los usuarios de un determinado producto o servicio, en el caso financiero se ha convertido ya no en un hecho diferenciador sino algo más bien acorde al desarrollo y a la forma de vida actual de las personas. Cabe señalar al respecto que 9 de cada 10 hogares en el país poseen por lo menos un teléfono celular.

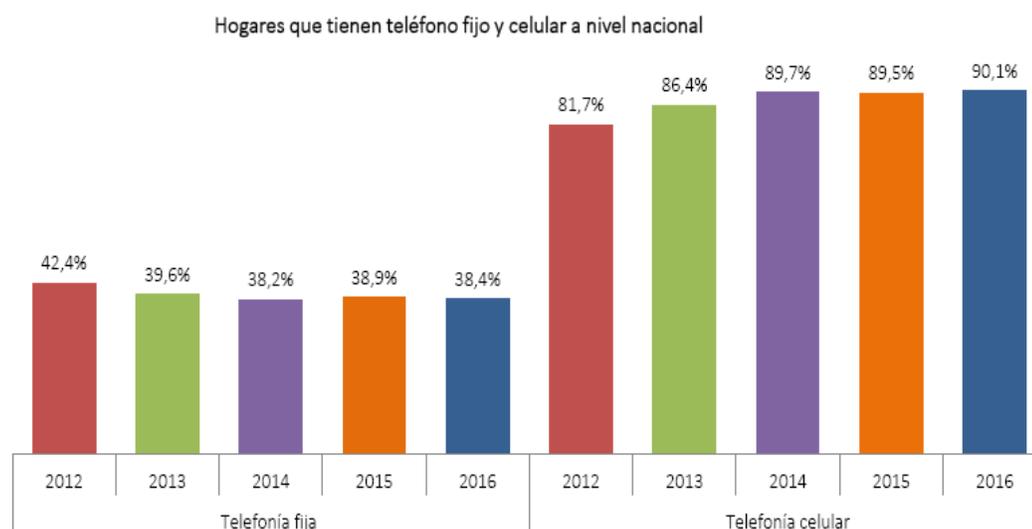
El Internet ha generado reducción de costos y la administración más adecuada de los mismos, permitiendo ahorrar recursos al no tener por ejemplo que abrir agencias, contratar personal para la realización de varios procesos operativos entre otros tantos.

La tecnología transforma el tipo de vida de las personas y reduce sustancialmente la exposición al riesgo operativo al que se exponen las entidades financieras. Un 80.8% de personas poseen celulares activados dentro del rango de 35 a 44 años y un 79.5% dentro del rango de 25 a 34 años.

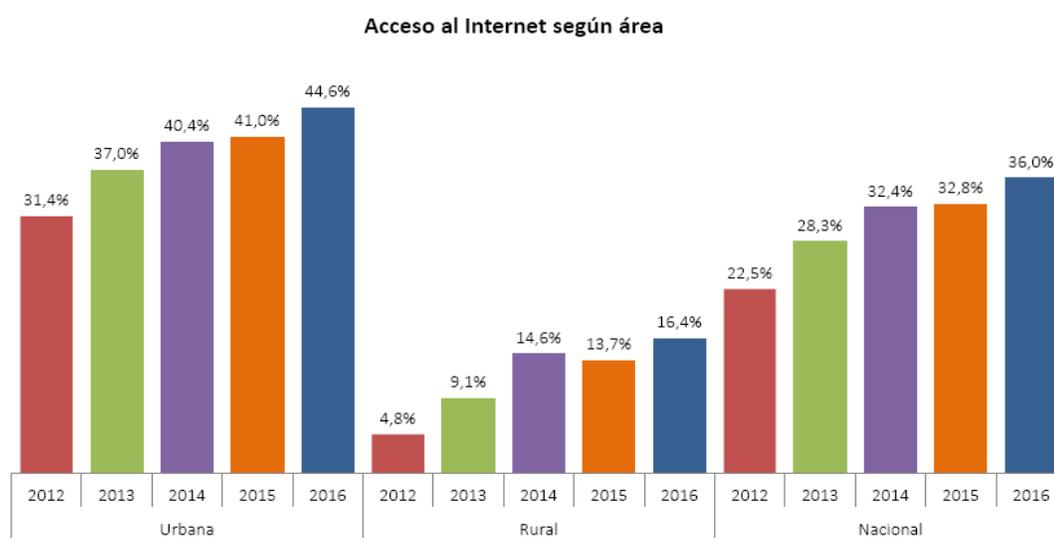
Existen en la actualidad tecnología desarrollada para TICS, software de aplicaciones, equipos de protección firewall, súper servidores, herramientas de bases de datos, hardware y software de respaldo de información tanto físico como en la nube, los beneficios y aplicaciones que tiene el Internet prácticamente son innumerables



*Figura 19.* Equipamiento tecnológico del hogar ecuatoriano  
Tomado de la encuesta nacional de empleo y subempleo (ENEMDU 2012 – 2016)



*Figura 20.* Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional  
Tomado de la encuesta nacional de empleo y subempleo (ENEMDU 2012 – 2016)



*Figura 21.* Acceso a internet según área  
Tomado de la encuesta nacional de empleo y subempleo (ENEMDU 2012 – 2016)

Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado por grupos de edad a nivel nacional

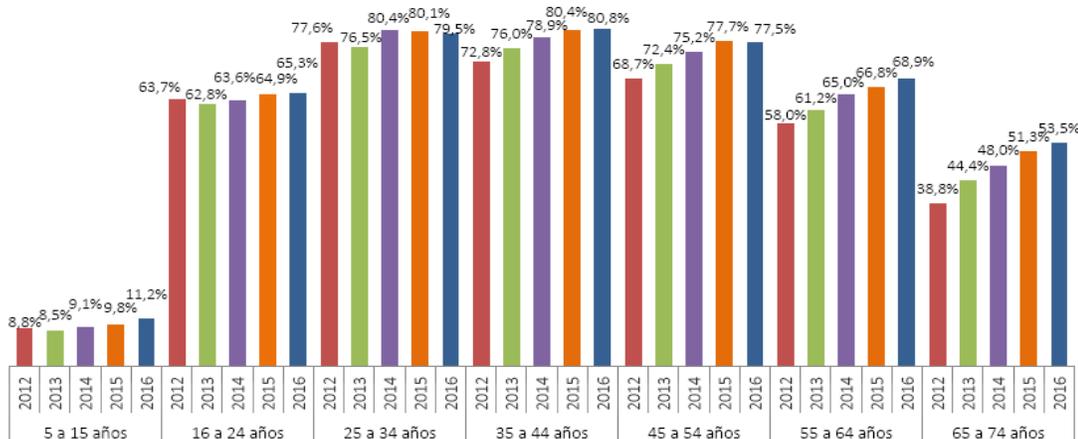


Figura 22. Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado por grupo de edades

Tomado de la encuesta nacional de empleo y subempleo (ENEMDU 2012 – 2016)

*Oportunidad.* El acceso a Internet a nivel nacional es del 36% de la población, incrementándose tanto en el área urbana como rural.

*Amenaza.* No tener la posibilidad de acceder a toda la tecnología disponible debido a la falta de recursos.

*Amenaza.* El recurso humano idóneo en el área de tecnología tanto en competencias como en valores es escaso y el existente ya se encuentra laborando en las principales instituciones financieras.

*Oportunidad.* Acceso a tecnología adecuada para atender las necesidades de los actuales y de nuevos segmentos con software disponible de acuerdo a los requerimientos específicos.

*Oportunidad.* Aprovechar los beneficios del marketing digital, de una página web interactiva, de la mensajería SMS y de las características que ofrecen los teléfonos inteligentes.

### **Factor Socio - Demográfico**

El impacto que generan los cambios en los factores sociales y demográficos es considerablemente fuerte ya que pueden afectar el comportamiento de los mercados que son atendidos por diferentes sectores de la economía.

Es en este sentido que el análisis de este factor genera oportunidades y amenazas importantes y que deben ser tomadas en cuenta dentro del análisis y diagnóstico externo de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

La variación de la población en las parroquias en las cuales la Cooperativa de ahorro y crédito HUAICANA LTDA., mantiene agencias es la siguiente:

Tabla 6

*Crecimiento poblacional en parroquias donde Huaicana mantiene sus agencias*

PARROQUIAS	AÑOS			
	1990	2001	2010	2016 PROYECCIÓN
CUMBAYA	12,378.00	21,078.00	31,463.00	35,238.00
NAYON	5,767.00	9,693.00	15,635.00	17,511.00
PUEMBO	6,148.00	10,958.00	13,593.00	15,224.00

*Nota.* Datos tomados de los censos nacionales INEC, 2010  
(<http://www.inec.gob.ec>)

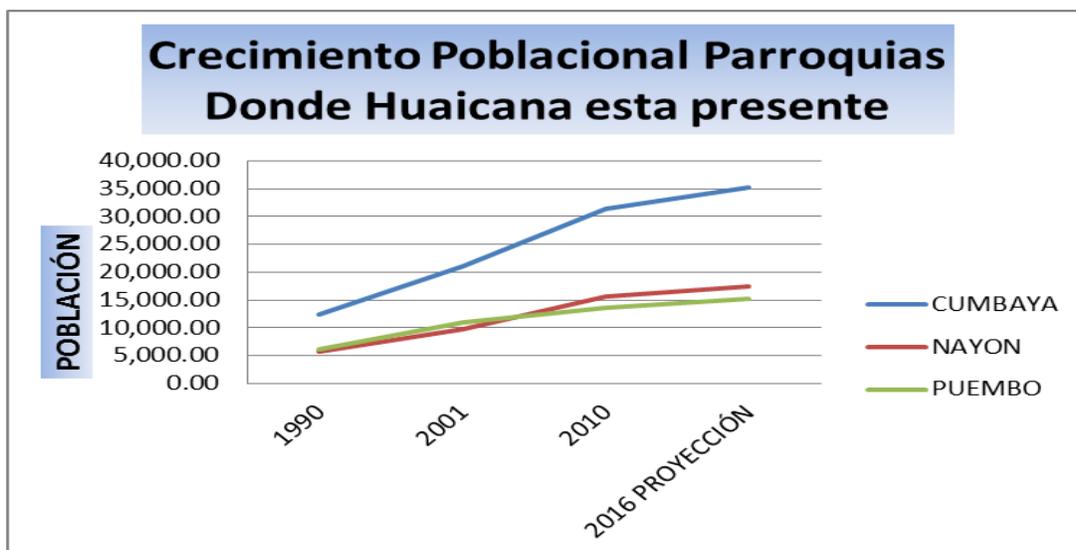
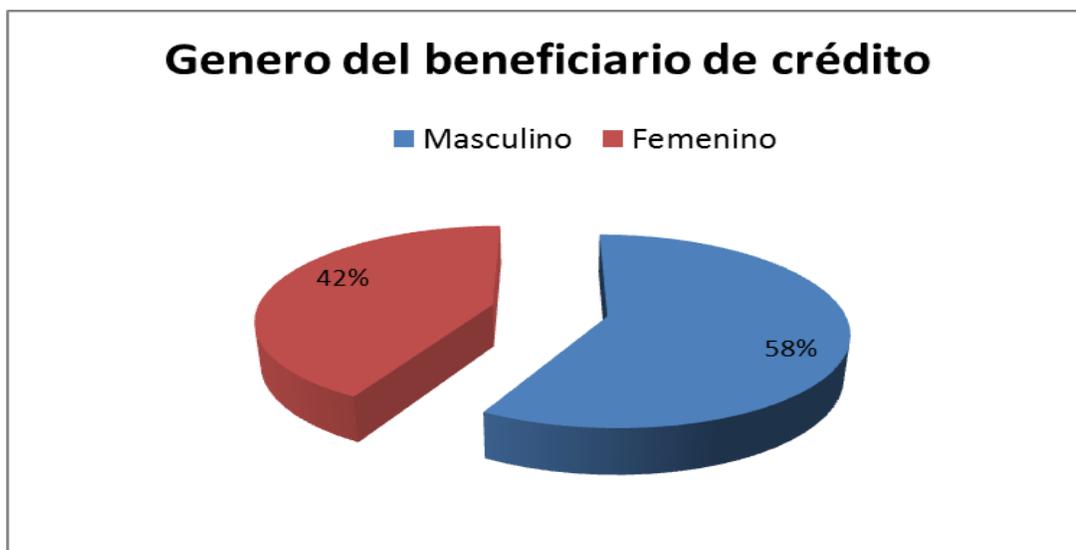


Figura 23. Crecimiento poblacional en parroquias donde Huaicana mantiene agencias  
Adaptado de la información publicada en los censos nacionales del INEC

El crecimiento poblacional en las parroquias donde la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., mantiene sus agencias es alto alcanzando entre los años 2001 y 2016 un crecimiento del 67.18% en la parroquia de Cumbaya, 80.65% en la de Nayón y 38.93% en Puembo, lugares que se están transformando en verdaderos polos de crecimiento poblacional y por lo tanto exigiendo servicios de toda índole entre estos los financieros como los que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

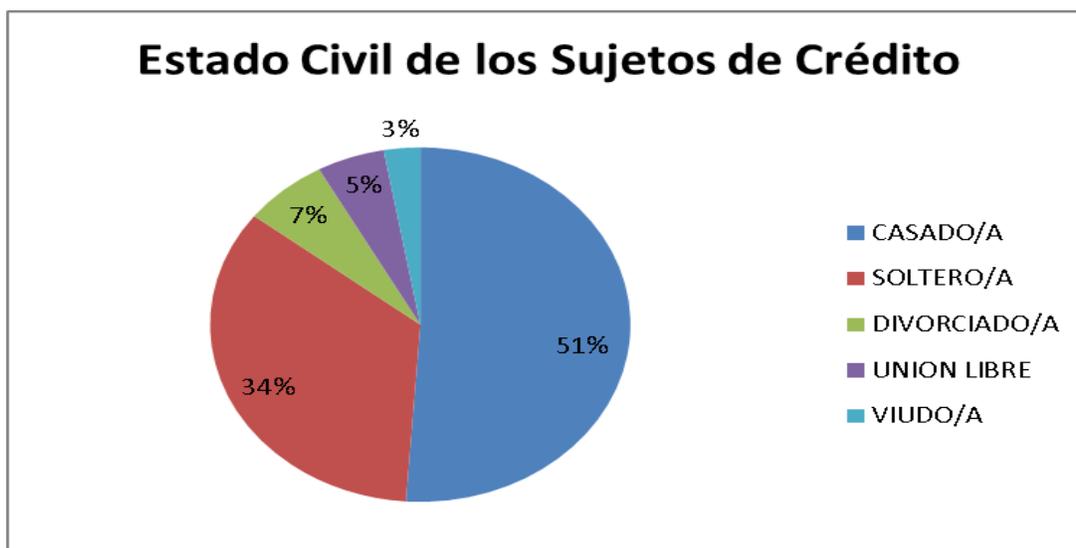
Según datos recopilados y ofrecidos por el departamento de estudios y estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en base a la información remitida por las cooperativas a este organismo se puede destacar la siguiente información:

El 58% de los beneficiarios de créditos son de género masculino y el 42% de género femenino.



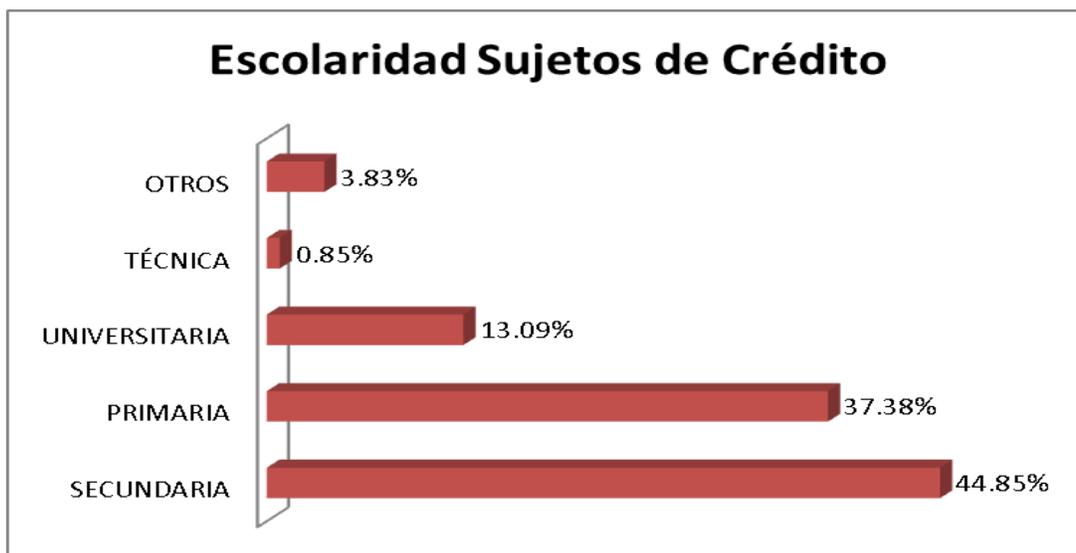
*Figura 24.* Genero del beneficiario de crédito  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
 (<http://www.seps.gob.ec>)

En el estado civil de los sujetos de crédito se pueden destacar a los casados con un 51.1% y a los solteros con un 34.4%, que en conjunto suman 85.5%, dejando un 14.5% para los otros estados civiles.



*Figura 25.* Estado civil sujetos de crédito  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
 (<http://www.seps.gob.ec>)

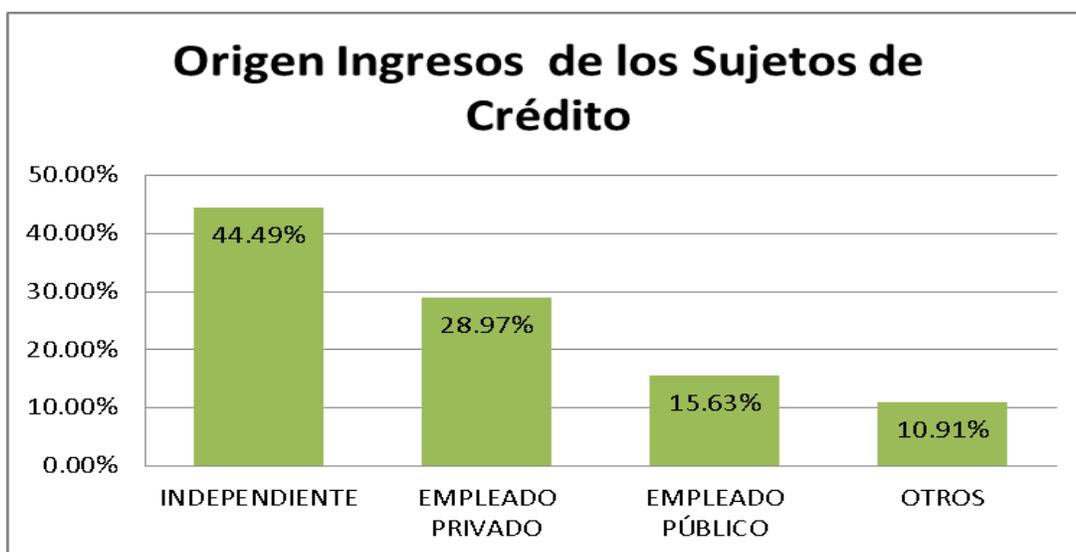
En cuanto a la escolaridad de los solicitantes se destacan los que tienen estudios secundarios con un 44.85% y primaria con un 37.38%, con formación universitaria apenas el 13.09%.



*Figura 26.* Escolaridad sujetos de crédito  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
 (<http://www.seps.gob.ec>)

Analizar el origen de los ingresos de quienes solicitan préstamos es importante ya que es una de las características mediante las cuales se determina qué clase de crédito otorgar conjuntamente con el destino del mismo.

Revisando los datos de la Figura 25, podemos observar que la gran mayoría de sujetos de crédito son personas que generan sus propios ingresos con una presencia del 44.49% que optan por microcréditos y entre empleados privados (28.97%) y públicos (15.63%) quienes solicitan créditos de consumo.



*Figura 27.* Origen ingresos de los sujetos de crédito  
 Datos tomados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
 (<http://www.seps.gob.ec>)

*Oportunidad.* Alto crecimiento poblacional alcanzando entre los años 2001 y 2016 un crecimiento del 67.18% en la parroquia de Cumbaya, 80.65% en la de Nayón y 38.93% en Puenbo.

*Amenaza.* Ante el alto crecimiento poblacional, las parroquias de Cumbaya, Nayón y Puenbo se están convirtiendo en mercados atractivos para otras entidades financieras.

*Oportunidad.* Se genera un perfil del sujeto de crédito en base a su género, estado civil, nivel de educación y origen de sus ingresos pudiendo adicionar más variables que aporten a la administración adecuada del riesgo de crédito.

*Amenaza.* El nivel de preparación de los sujetos de crédito no permite espaldar adecuadamente su propia generación de recursos.

*Oportunidad.* Se genera la posibilidad de ofrecer por parte de la cooperativa servicios adicionales como los de capacitación y asesoramiento a los emprendedores como acompañamiento en sus iniciativas micros empresariales.

### **Evaluación de Oportunidades y Amenazas**

En las Figura 28 y en la Figura 29 se encuentran consolidadas las oportunidades y amenazas identificadas, considerando los factores exógenos que afectan o podrían influenciar en el desenvolvimiento de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

No.	Oportunidades (O)
O1	El ciclo económico en el que se encuentra el país es de recuperación después de un año de un ciclo económico en recesión.
O2	La balanza comercial se incrementó en un 158.56% en el año 2016, con respecto a la del 2015.
O3	Firma de acuerdo comercial multipartes entre Ecuador y la Unión Europea.
O4	Los segmentos a los que atiende la cooperativa tienen características cuyo perfil se enmarca dentro de los créditos de consumo y microcrédito que son los tipos de crédito con las tasas más altas.
O5	La tasa de inflación ha disminuido al 1.12% en el año 2016 siendo la más baja de los últimos diez años y se prevé que se mantenga o disminuya.
O6	Se mantiene la dolarización como moneda nacional, no existiendo intenciones de cambio a decir del gobierno de turno.
O7	Crecimiento de los activos en un 42.41% en los últimos tres años de las instituciones que constituyen el sistema financiero popular y solidario.
O8	Incremento de los pasivos del sector cooperativo en un 39.13% en los últimos tres años.
O9	Fortalecimiento del sistema financiero de la economía popular y solidaria al incrementar su patrimonio en un 51.65% en los últimos tres años.
O10	Existe una demanda insatisfecha de otorgación de créditos del 28% en consumo y 14% en microcrédito de parte de los bancos y de las cooperativas un 20% en microcréditos.
O11	El sector cooperativo se desarrolla en un país democrático en el cual existe una estructura legal que ofrece las condiciones para el crecimiento institucional.
O12	El Sistema Financiero Popular y Solidario es tomado en cuenta dentro del Plan Nacional del Buen Vivir.
O13	Disminución de la cantidad de competidores en el mercado 20.22% en 18 meses.
O14	La posibilidad de fusionarse, de absorber o recibir por escisión otras cooperativas de menor segmento y que deban o sea su deseo de extinguirse.
O15	El acceso a Internet a nivel nacional es del 36% de la población, incrementándose tanto en el área urbana como rural.
O16	Acceso a tecnología adecuada para atender las necesidades de los actuales y de nuevos segmentos con software disponible de acuerdo a los requerimientos específicos.
O17	Aprovechar los beneficios del marketing digital, de una página web interactiva, de la mensajería SMS y de las características que ofrecen los teléfonos inteligentes.
O18	Alto crecimiento poblacional alcanzando entre los años 2001 y 2016 un crecimiento del 67.18% en la parroquia de Cumbaya, 80.65% en la de Nayón y 38.93% en Puembo.
O19	Se genera un perfil del sujeto de crédito en base a su género, estado civil, nivel de educación y origen de sus ingresos pudiendo adicionar más variables que aporten a la administración adecuada del riesgo de crédito.
O20	Se genera la posibilidad de ofrecer por parte de la cooperativa servicios adicionales como los de capacitación y asesoramiento a los emprendedores como acompañamiento en sus iniciativas microempresariales.

Figura 28. Oportunidades identificadas en el análisis del ambiente externo de la institución

No.	Amenazas (A)
A1	Previsión debido al ciclo económico en el que nos encontramos de un bajo o mínimo crecimiento del PIB.
A2	Dependencia importante en el crecimiento económico del país del precio del barril de petróleo.
A3	Disminución de las importaciones de materias primas y bienes de capital en el año 2015 y 2016.
A4	Baja inversión extranjera en el país con un promedio de apenas 706.17 millones en los últimos siete años, generando un mínimo aporte en la demanda agregada del país.
A5	Incremento del desempleo en un 2.6% y del empleo inadecuado en un 43.6% a marzo de 2016.
A6	Los créditos con mayor tasa activa también manejan un alto riesgo de quedar en mora.
A7	No existe control de tasas pasivas, lo que genera una competencia desleal en algunos casos.
A8	La inflación en promedio en el Ecuador es la más alta en relación a otros países que están dolarizados.
A9	Apresiasión del dólar en especial con respecto a monedas de países competidores restando competitividad a los productos y servicios ecuatorianos.
A10	Posible decisión del gobierno que se encuentre en el poder de acuerdo a su conveniencia de cambiar la moneda oficial del país.
A11	Los entes de control deberían ser instituciones de orden técnico y no integrarse por políticos que no tienen las competencias necesarias para realizar un buen desempeño.
A12	Concentración en un solo partido o tendencia política de todas las funciones del poder del estado.
A13	No existe una legislación propia y exclusiva para el sector cooperativo, necesario debido a sus características especiales.
A14	La emisión de regulaciones y demás emitidas por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera es aplicable para todo el sistema financiero no habiendo consideraciones en la mayoría de los casos por denominaciones, orígenes, capitales sociales o tamaños de las instituciones.
A15	Adelanto de impuesto a la renta, que se constituye en un impuesto mínimo obligatorio, afectando la liquidez y la utilidad ya que el exceso de pago de este impuesto afecta al gasto de la institución.
A16	Salida de capitales de inversionistas nacionales y extranjeros ante la falta de claridad y seguridad jurídica.
A17	Desaparición de cooperativas con demasiada rapidez afectando la confianza que ofrecen estas entidades ya que mantienen un riesgo reputacional bastante alto, afectando a todo el sector.
A18	Carencia de organizaciones de integración cooperativa que coadyuven a la unión y fortalecimiento del sector.
A19	No tener la posibilidad de acceder a toda la tecnología disponible debido a la falta de recursos.
A20	El recurso humano idóneo en el área de tecnología tanto en competencias como en valores es escaso y el existente ya se encuentra laborando en las principales instituciones financieras.
A21	Ante el alto crecimiento poblacional, las parroquias de Cumbaya, Nayón y Puenbo se están convirtiendo en mercados atractivos para otras entidades financieras.
A22	El nivel de preparación de los sujetos de crédito no permite espaldar adecuadamente su propia generación de recursos.

Figura 29. Amenazas identificadas en el análisis del ambiente externo de la institución

### Priorización de Oportunidades

Para priorizar las oportunidades que tiene la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se utilizara el método o la matriz de Holm., esta matriz permitirá priorizar considerando la importancia relativa que cada oportunidad tiene sobre otra, obteniendo como resultado las oportunidades más importantes para luego poder cruzarlas con las Amenazas, Fortalezas y Debilidades permitiendo de esta manera plantear las respectivas estrategias que coadyuven al logro de los objetivos más adelante planteados.

Matriz de priorización de oportunidades																						
Importancia																					Total	Orden
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20		
O1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19.5	1
O2	0	0.5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5.5	
O3	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3.5	
O4	0	0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	6.5	
O5	0	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	
O6	0	0	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5.5	
O7	0	1	1	1	1	1	0.5	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.5	4
O8	0	1	1	1	1	1	0	0.5	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	8.5	
O9	0	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	9.5	
O10	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17.5	2
O11	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0.5	1	1	0	1	1	0	1	0	1	13.5	
O12	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0.5	0	0	0	1	0	0	0	1	4.5	
O13	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0.5	0	1	1	0	1	1	1	13.5	
O14	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0.5	1	1	0	1	1	1	12.5	
O15	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0.5	1	0	1	1	1	10.5	
O16	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	1	1	0	6.5	
O17	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	16.5	3
O18	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0.5	0	0	8.5	
O19	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0.5	1	10.5	
O20	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0.5	8.5	

Figura 30. Aplicación del método de Holm para las oportunidades identificadas

Como resultado de la aplicación del método de Holm sobre el grupo de oportunidades planteadas se ha determinado que las siguientes oportunidades son las más importantes:

**En primer lugar.**

**O1:** El ciclo económico en el que se encuentra el país es de recuperación después de un año de un ciclo económico en recesión.

**En segundo lugar.**

**O10:** Existe una demanda insatisfecha de otorgación de créditos del 28% en consumo y 14% en microcrédito de parte de los bancos y de las cooperativas un 20% en microcréditos.

**En tercer lugar.**

**O17:** Aprovechar los beneficios del marketing digital, de una página web interactiva, de la mensajería SMS y de las características que ofrecen los teléfonos inteligentes.

**En cuarto lugar.**

**O7:** Crecimiento de los activos en un 42.41% en los últimos tres años de las instituciones que constituyen el sistema financiero popular y solidario.

**Priorización de Amenazas**

Para priorizar las amenazas que enfrentara la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se utilizara el método de Ishikawa.

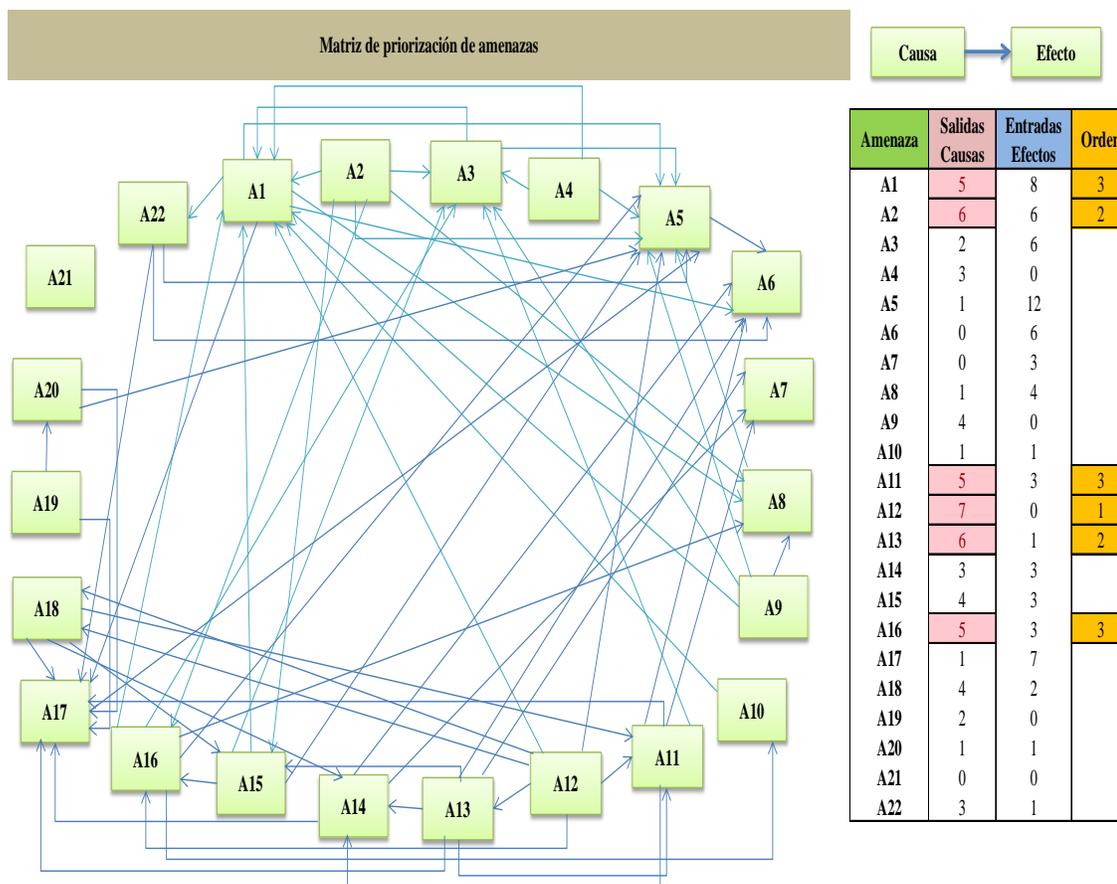


Figura 31. Matriz de priorización de amenazas identificadas

Como resultado de la aplicación del método de Ishikawa sobre las diferentes amenazas identificadas se ha determinado que las siguientes son las que mantienen mayor grado de causalidad con respecto de las demás.

**En primer lugar.**

**A12:** Concentración en un solo partido o tendencia política de todas las funciones del poder del estado.

**En segundo lugar:**

**A2:** Dependencia importante en el crecimiento económico del país del precio del barril de petróleo.

**A13:** No existe una legislación propia y exclusiva para el sector cooperativo, necesario debido a sus características especiales.

**En tercer lugar:**

**A1:** Previsión debido al ciclo económico en el que nos encontramos de un bajo o mínimo crecimiento del PIB.

**A11:** Los entes de control deberían ser instituciones de orden técnico y no integrarse por políticos que no tienen las competencias necesarias para realizar un buen desempeño.

**A16:** Salida de capitales de inversionistas nacionales y extranjeros ante la falta de claridad y seguridad jurídica.

*Diagnostico ambiente interno.*



*Figura 32.* Edificio matriz de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ubicado en la parroquia de Nayón, cantón Quito

La palabra Huaicana de acuerdo a lo dicho por directivos, administradores, empleados y socios es un término de origen quichua, que significa, *“Reunirse para realizar un trabajo en grupo, de manera rápida y eficiente”*.



*Figura 33.* Logotipo Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se crea en la parroquia rural de Nayón perteneciente al cantón Quito, como iniciativa de un grupo de emprendedores que ante la necesidad de tener una organización que ofrezca solución a sus requerimientos de orden económico y que represente de manera real la pujanza de los habitantes de esta parroquia denominada el “Jardín de Quito”, fundan esta institución buscando en la cooperación y ayuda mutua la solución a su importante necesidad.

Este sueño fue cristalizado cuando el Ministerio de Bienestar Social por intermedio de la Dirección Nacional de Cooperativas aprueba los estatutos de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., mediante el Acuerdo Ministerial No. 01007 de 8 de septiembre de 2003, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 6615 de 17 de septiembre de 2003.

Mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000894 con fecha 11 de mayo de 2013 se aprueba la adecuación de los estatutos de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

El ambiente interno de una institución o micro ambiente se puede considerar como lo controlable por parte de quienes constituyen la cooperativa, son las apreciaciones a corto plazo y este análisis se realizará en base a la cadena de valor diseñada por la institución en la cual se incluyen los niveles estratégico, misional u operativo y de apoyo.

Análisis cadena de valor de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

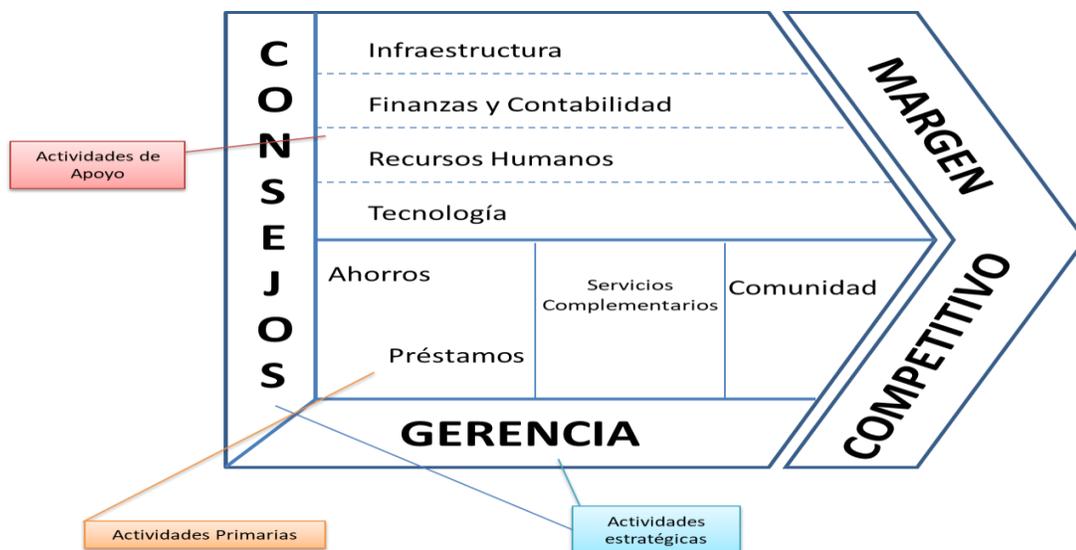


Figura 34. Cadena de valor Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

La cadena de valor expuesta en la Figura 33 permite realizar un análisis interno de como la institución realiza sus actividades y genera valor para sus socios.

### Análisis Nivel Estratégico

Corresponde a la gestión que realiza la alta gerencia de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., conformada por Asamblea General de Representantes como máxima autoridad, los Consejos de Administración y Vigilancia y por Gerencia como administradores y generadores de las decisiones estratégicas que marcan la senda que la institución cooperativa seguirá en el corto, mediano y largo plazo.

El direccionamiento estratégico actual de la cooperativa Huaicana, se fundamenta en su Misión y Visión vigentes que textualmente dicen:

Misión actual: *“Fomentar el progreso económico y social de las parroquias rurales del cantón Quito, desarrollando, implementando e innovando productos y*

*servicios financieros y no financieros satisfaciendo así las necesidades recurrentes de tener una organización cooperativa comprometida con el desarrollo de sus asociados, con filosofía de trabajo, seriedad y honradez, enmarcado en un código de ética basado en la seguridad solvencia y excelencia.”*

*Visión actual: “Nos vemos después de 5 años como una de las corporaciones más sólidas, liderando la presencia en el mercado financiero definido, alcanzando en todos nuestros procesos altos niveles de eficiencia y eficacia. Logrando una estructura ágil, flexible capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado y de los clientes. Con un equipo humano idóneo, con valores claros y fuertes, siempre con una orientación de servicio al cliente interno y externo, con la suficiente capacidad de tomar las decisiones necesarias para este efecto. Reconocida como la organización más influyente en el desarrollo económico y social de nuestra comunidad.”*

Los valores que guían las acciones del capital humano de la cooperativa son el trabajo, seriedad y honradez.

La comunidad mundial no podía quedarse indiferente ante las diferentes crisis financieras acontecidas en los últimos años, situación que ha respaldado aún más que los riesgos a los que están expuestas las instituciones y sobre todo las financieras deben ser debidamente administrados, convirtiéndose en un aspecto relevante y sobre todo diferenciador ya que esta tendencia de buena práctica administrativa será la base en la cual se fundamente el proceso estratégico de la institución.

Conforme señala el acuerdo de Basilea II, la gestión de la administración de los riesgos de crédito, liquidez, mercado, operativo, legal y reputacional, coadyuvara a que la cooperativa se mantenga en el tiempo ofreciendo solvencia y seguridad a sus asociados.

*Fortaleza.* La visión y misión concebidas inicialmente han sido bastante inspiradoras para construir y consolidar una organización que es un referente importante dentro del sector cooperativo.

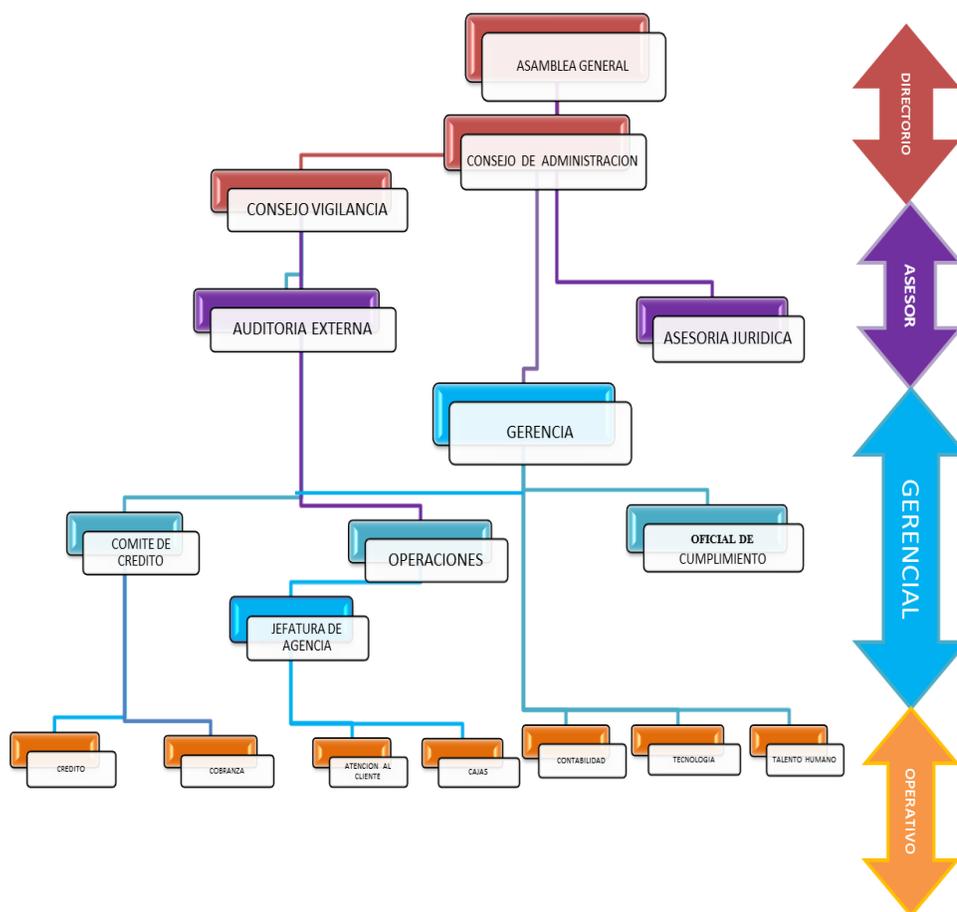
*Fortaleza.* Conciencia a nivel de la alta gerencia de la importancia de una administración adecuada de los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución.

*Debilidad.* Se ha desarrollado un plan estratégico, pero no se lo ha revisado y actualizado.

### **Componente Organizacional**

La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ha ido construyendo una estructura encaminada al cumplimiento de su visión y misión, la cual está constituida básicamente por dos estamentos bien diferenciados, la integrada por los organismos directivos, asesoría, alta gerencia y la otra formada por los departamentos operativos, estructura que podemos observar a continuación, en la Figura 35.

## ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUAICANA LTDA.



*Figura 35.* Organigrama Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda. Elaborada considerando la información proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

Hay que destacar que la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ha sido lo suficientemente capaz para adaptarse estructuralmente a las exigencias generadas por su rápido y exigente crecimiento, es así que en este trabajo se propone un nuevo organigrama que refleje de mejor manera su realidad organizativa.

*Fortaleza.* Los directivos y personal administrativo que componen los diferentes niveles estructurales de la institución están altamente comprometidos con su fortalecimiento y desarrollo.

*Debilidad.* El organigrama esta desactualizado y no refleja la estructura actual de la institución.

### **Componente Comunicacional**

La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ha utilizado eficientemente los recursos de mercadotecnia desarrollando inicialmente productos y servicios acordes a las necesidades de su segmento objetivo especialmente para el sector micro empresarial.

El precio de los productos financieros o en el caso de las instituciones financieras las tasas de interés y los valores de los servicios financieros se encuentran regulados por las disposiciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, no pudiendo por lo tanto lograr una ventaja competitiva representativa a este respecto.

Actualmente los canales de distribución que mantiene la institución constituyen sus diferentes agencias las mismas que se ubican en tres parroquias rurales del cantón Quito, utilizando las ventajas, pero también sometidos a la limitante que representa el elemento físico como único canal por el cual se hacen llegar los productos y servicios ofertados por la cooperativa a sus socios y clientes.

La publicidad y promoción han sido el resultado de una utilización imaginativa de los escasos recursos con los que la organización contaba inicialmente y que tenía a su disposición, recursos que poco a poco se han ido incrementado, esta eficiencia en el uso de los recursos ha sido direccionada para generar una comunicación directa con el socio.

*Fortaleza.* Utilización adecuada de la mayoría de elementos del marketing tradicional.

*Fortaleza.* Se ha logrado un importante posicionamiento de la institución con referencia al tiempo de vida y a la escasez de recursos disponibles inicialmente.

*Debilidad.* Ausencia de nuevos productos de captación y colocación que permitan ampliar el portafolio de servicios para los asociados.

*Debilidad.* Hace falta inversión y trabajo que permita el acceso a distintos y nuevos mercados utilizando herramientas actuales como el marketing directo y el marketing digital.

### **Análisis Nivel Operativo o Misional**

Este nivel de la cadena de valor representa a las actividades más importantes dentro de la institución las cuales generan en esencia los ingresos.

#### **Componente de los procesos**

En una institución financiera como la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., existen procesos importantes en todas las áreas, desde la directiva y de asesoría, pasando por la gerencial y operativa, terminando en la administrativa que generan valor, pero la suma o el resultado de esta generación de valor mediante esta diferenciación estratégica deberá concluir en que los clientes interno y externo reciban productos y servicios con un alto nivel de satisfacción.

Un aspecto a considerar es la exposición al riesgo operativo en el cual se considera el valor que entregan las actividades dentro de cada proceso, los mismos que para que sean óptimos en su cometido se deberían automatizar de tal manera que reduzcan los errores y por ende las pérdidas medidas en términos monetarios que perjudiquen el desarrollo de la institución.

*Debilidad.* No se encuentran debidamente documentados los diferentes procesos, lo que dificulta la mejora de los mismos, causando impacto en la calidad del servicio.

*Debilidad.* El proceso de mejoramiento continuo no se encuentra apropiadamente implementado dentro de la institución.

### **Componente área operativa**

Es en el área operativa donde los principales procesos de la institución se desarrollan siendo de vital importancia puesto que es en esta donde se realizan las diferentes actividades que permiten que los socios reciban los beneficios de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

Los productos y servicios se enmarcan dentro del orden financiero, es decir se realiza el proceso de intermediación financiera mediante mecanismos de captación como cuentas de ahorro e inversiones y de colocación como son las diferentes líneas de créditos, además ofrecemos servicios complementarios como pagos de servicios públicos como luz, agua, teléfono y servicios suplementarios como factoring, asesoramiento contable, tributario, legal, y capacitación en diferentes aspectos importantes en los cuales el microempresario no tiene un conocimiento formal.

El personal del área operativa se constituye indiscutiblemente en la representación más importante de la institución debido a que son los encargados de dar la primera impresión al usuario, generando continuamente momentos de verdad los cuales se caracterizan por no permitir errores o equivocaciones puesto que no existe una segunda oportunidad para corregirlos.

*Fortaleza.* Actividades poco burocráticas que permiten ofrecer un servicio eficiente y oportuno acorde a las exigencias de los socios.

*Fortaleza.* Disponibilidad de servicios integrales a los socios y clientes de la cooperativa.

*Debilidad.* Ausencia de protocolos que permitan estandarizar los diferentes servicios.

*Debilidad.* Dependencia de empresas externas que intermedian la recaudación de los diferentes servicios públicos.

### **Análisis Nivel de Apoyo**

Las actividades de apoyo o secundarias son aquellas que permiten la realización u ofrecen soporte a las actividades primarias, radica su importancia en que sin estas actividades la entrega de valor por parte de la institución no se podría realizar.

#### **Componente de infraestructura**

Actualmente la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., atiende alrededor de 8500 socios activos, el mercado geográfico objetivo son las parroquias rurales o los lugares donde la banca tradicional no ejerce su influencia.

*Locales.* La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., actualmente cuenta con una matriz y cuatro agencias estratégicamente localizadas para poder prestar una atención ágil y eficiente.

Edificio matriz (Parroquia de Nayón).

Agencia Nayón (No.1)

Agencia Tanda (No.2)

Agencia Puenbo (No. 3)

Agencia Cumbayá (No. 4)

Agencia San Pedro de El Valle (No. 5)

***Horarios de atención.*** El horario en el cual atienden las diferentes agencias intenta adecuarse a las características de cada localidad teniendo como prioridad atender a la mayor cantidad de usuarios independientemente del itinerario de sus actividades.

***Horario de lunes a viernes.*** DE 7H30 A 19H00

**Horario sábado**

DE 8H00 A 18H00 ININTERRUMPIDO

**Horario domingo**

DE 9H00 A 13H00

***Personal.*** La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., cuenta con suficiente personal debidamente capacitado y presente en todas las áreas requeridas tanto en agencias como en matriz.

***Seguridad.*** Cada una de las agencias cuenta con guardianía armada y se mantienen contratos con empresas de monitoreo permanente con servicio las 24 horas del día, además se cuenta con pólizas de seguros tanto de robo y asalto, así como también de permanencia de dinero, el mismo que se guarda en cajas fuertes temporizadas, ofreciendo así las debidas seguridades para el cuidado de los valores recaudados en la cooperativa.

Para transportar el dinero hasta o hacia fuera de la institución se utilizan vehículos blindados.

Cada una de las ventanillas de atención en cajas cuenta con vidrios reforzados anti balas.

***Equipamiento.*** La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., mantiene estaciones de trabajo con equipos de última generación y conectados en red. El sistema transaccional está diseñado para ofrecer un servicio rápido y oportuno a socios y clientes.

***Fortaleza.*** Los Locales presentan una excelente imagen, existiendo la infraestructura y las seguridades necesarias para una buena atención tanto para el cliente interno como para el externo.

***Fortaleza.*** Los horarios de atención son adecuados para satisfacer las necesidades de servicio exigido por los socios.

***Debilidad.*** Imposibilidad por parte de socios y clientes de acceder a los servicios de la cooperativa a través de medios electrónicos.

### **Componente Financiero**

En el ámbito financiero la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ha demostrado su capacidad de gestión reflejando un crecimiento constante, el cual se puede observar en sus más importantes indicadores y que se procede a presentarlos tomando como fuente de análisis los estados financieros del año 2016 cortados a junio y a diciembre, como se observa en la Figura 36.

Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA Ltda. Estado de Situación Financiera. 30 de junio de 2016		Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA Ltda. Estado de Situación Financiera. 31 de diciembre de 2016	
<b>1 ACTIVO</b>	<b>13,878,110.86</b>	<b>1 ACTIVO</b>	<b>14,417,646.24</b>
1.1 FONDOS DISPONIBLES	1,025,377.62	1.1 FONDOS DISPONIBLES	1,138,966.77
1.3 INVERSIONES	1,668,022.57	1.3 INVERSIONES	1,882,043.97
1.4 CARTERA DE CREDITOS	8,347,633.31	1.4 CARTERA DE CREDITOS	8,516,500.76
1.6 CUENTAS POR COBRAR	298,025.52	1.6 CUENTAS POR COBRAR	347,857.14
1.8 PROPIEDADES Y EQUIPO	2,481,028.65	1.8 PROPIEDADES Y EQUIPO	2,434,197.45
1.9 OTROS ACTIVOS	58,023.19	1.9 OTROS ACTIVOS	98,080.15
<b>2 PASIVOS</b>	<b>-11,597,407.48</b>	<b>2 PASIVOS</b>	<b>-12,095,030.25</b>
2.1 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-11,386,976.39	2.1 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-11,863,713.03
2.5 CUENTAS POR PAGAR	-209,165.49	2.5 CUENTAS POR PAGAR	-222,273.73
2.9 OTROS PASIVOS	-1,265.60	2.9 OTROS PASIVOS	-2,432.89
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>-2,186,017.35</b>	<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>-2,250,904.22</b>
3.1 CAPITAL SOCIAL	-430,577.52	3.1 CAPITAL SOCIAL	-471,764.52
3.3 RESERVAS	-253,374.67	3.3 RESERVAS	-277,074.54
3.5 SUPERAVIT POR VALUACIONES	-1,502,065.16	3.5 SUPERAVIT POR VALUACIONES	-1,502,065.16
<b>3.6 RESULTADOS</b>	<b>-94,686.03</b>	<b>3.6 RESULTADOS</b>	<b>-71,711.77</b>

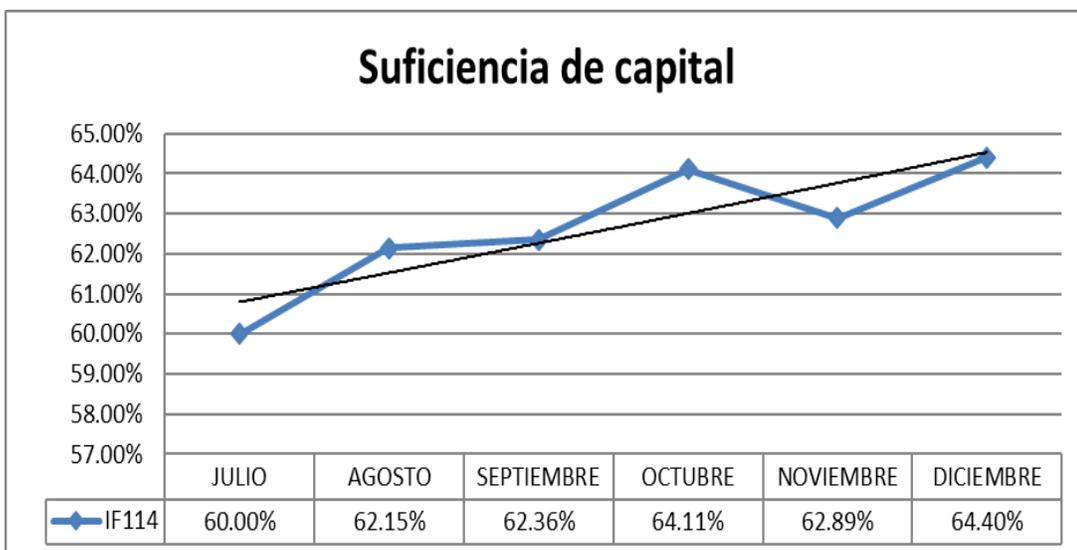
Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA Ltda. Estado de Perdidas y Ganancias 30 de junio de 2016		Cooperativa de Ahorro y Crédito HUAICANA Ltda. Estado de Perdidas y Ganancias 31 de diciembre de 2016	
<b>4 GASTOS</b>	<b>-857,724.77</b>	<b>4 GASTOS</b>	<b>-1,882,124.18</b>
4.1 INTERESES CAUSADOS	-325,888.46	4.1 INTERESES CAUSADOS	-696,996.58
4.4 PROVISIONES	-33,613.54	4.4 PROVISIONES	-95,477.64
4.5 GASTOS DE OPERACION	-497,322.77	4.5 GASTOS DE OPERACION	-1,061,725.64
4.8 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EM	-900.00	4.8 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EM	-27,924.32
<b>5 INGRESOS</b>	<b>952,410.80</b>	<b>5 INGRESOS</b>	<b>1,953,835.95</b>
5.1 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	919,275.98	5.1 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1,888,306.36
5.4 INGRESOS POR SERVICIOS	33,134.82	5.4 INGRESOS POR SERVICIOS	65,529.59
<b>Utilidad</b>	<b>94,686.03</b>	<b>Utilidad</b>	<b>71,711.77</b>

Figura 36. Estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias.  
Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

## Capital

Este índice mide la proporción de Patrimonio Efectivo frente a los activos inmovilizados. La relación en este índice es entre más alto, es mejor.

$$\text{Capital} = \frac{\text{PATRIMONIO + RESULTADOS}}{\text{ACTIVOS INMOVILIZADOS}}$$

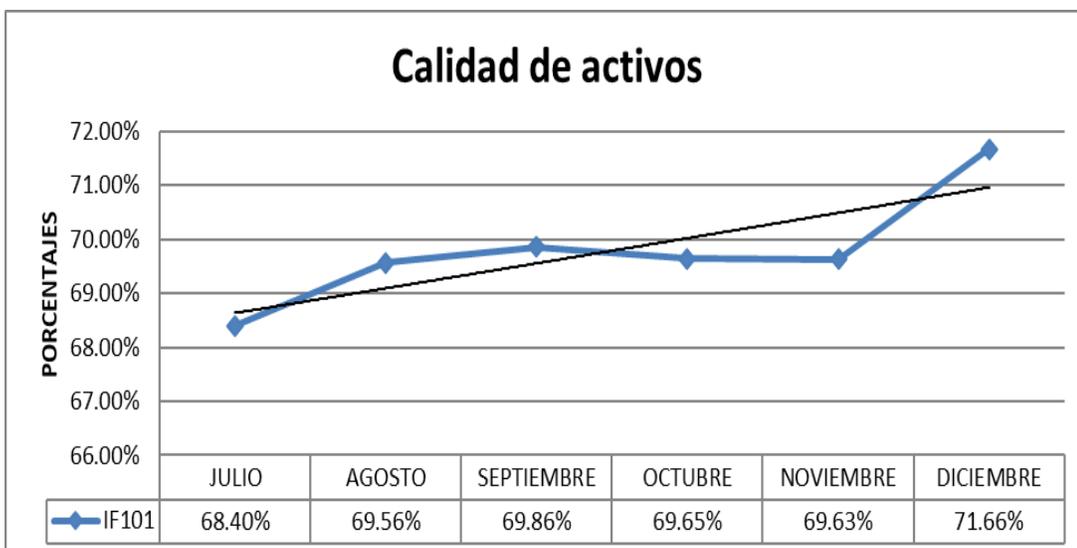


*Figura 37.* Variación del capital con relación a los activos inmovilizados.  
 Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### Calidad de activos

El indicador mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.

$$\text{Calidad de activos} = \frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$



*Figura 38.* Evolución de la calidad de activos de julio a diciembre de 2016.  
 Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### Cartera de crédito improductiva con relación a la cartera bruta

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de crédito menos provisiones. La relación es entre más bajo, es mejor.

$$\text{Cartera de crédito improductiva} = \frac{\text{CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA}}{\text{CARTERA BRUTA}}$$

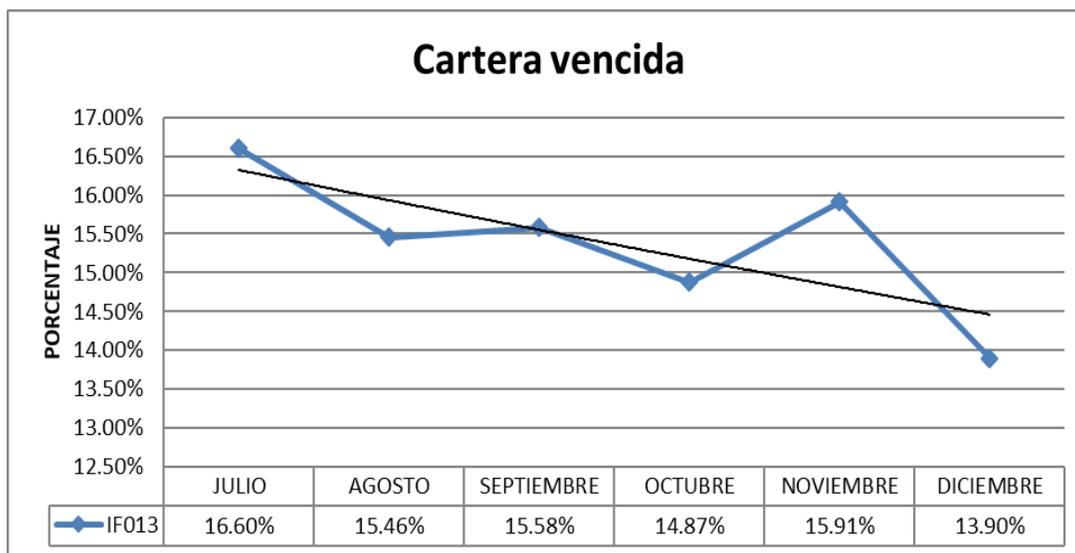
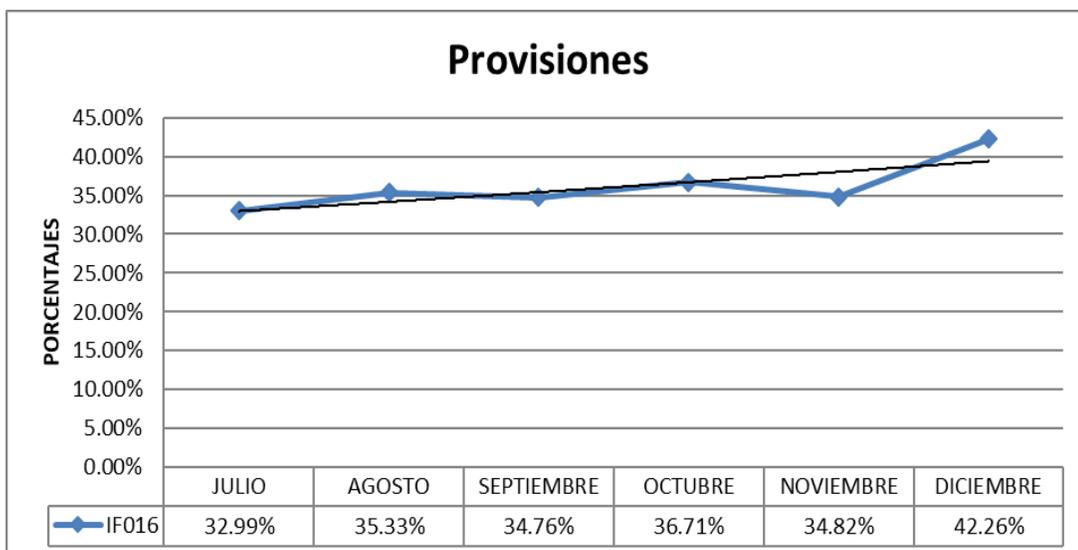


Figura 39. Variación de la cartera de crédito improductiva de julio a diciembre de 2016. Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### Provisiones para incobrables

Este índice mide la proporción de la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta. La relación de este índice es entre más alto, es mejor.

$$\text{Provisiones para incobrables} = \frac{\text{PROVISIONES}}{\text{CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA}}$$



*Figura 40.* Variación de las provisiones para la cartera improductiva.  
 Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### **Activos productivos con relación a los pasivos con costo**

Este índice permite conocer la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costo. Como fuente de financiación ajena, los pasivos sirven para realizar colocaciones de activos, por ellos, es necesario que estos produzcan más de lo que cuestan los pasivos. La relación es entre más alto, es mejor.

$$\text{Activos productivos} = \frac{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}}{\text{PASIVOS CON COSTO}}$$

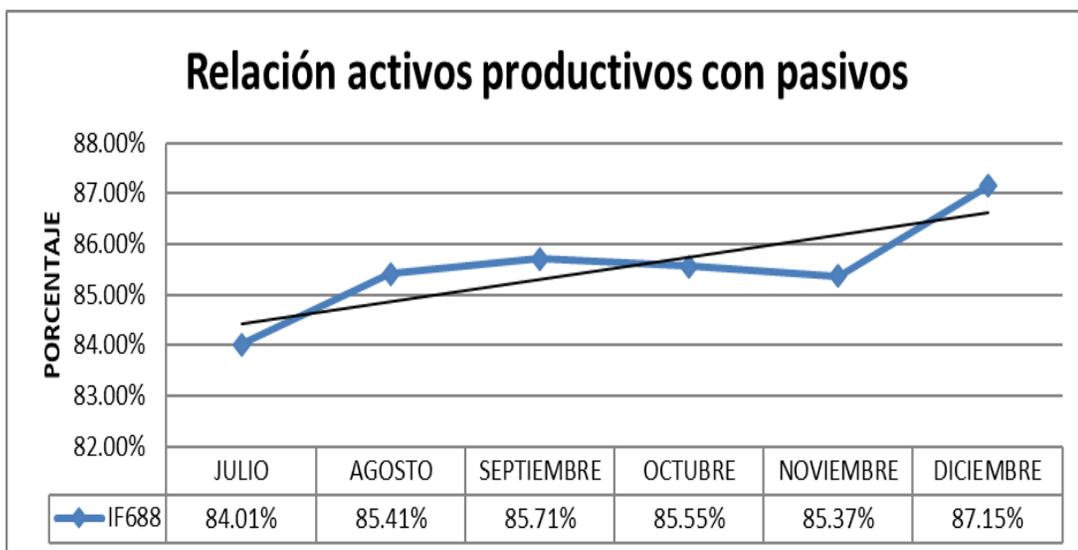


Figura 41. Evolución de los activos de julio a diciembre de 2016.

Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### Ganancias (ROA)

$$\text{Ganancias (ROA)} = \frac{\text{RESULTADOS DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO PROMEDIO}}$$

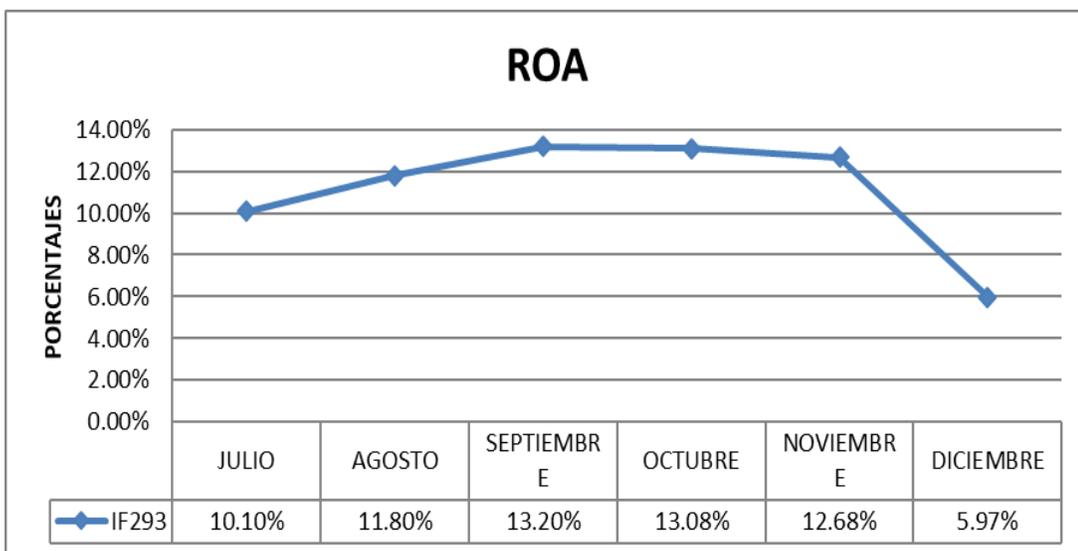


Figura 42. Variación del ROA de julio a diciembre de 2016.

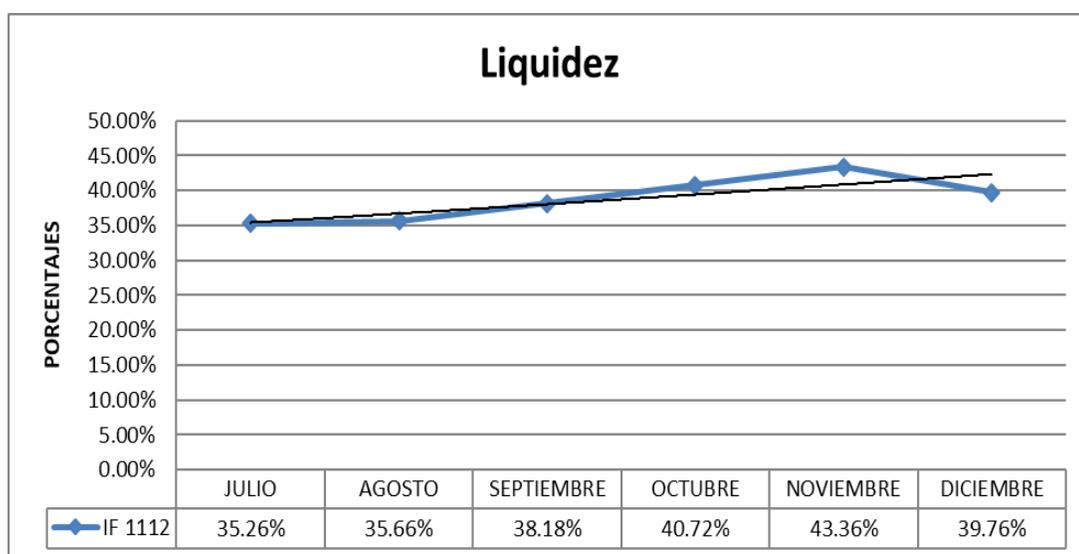
Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

## Liquidez

El índice siguiente permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, en el corto plazo.

La relación de este índice es entre más alto, es mejor.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{FONDOS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO}}$$



*Figura 43.* Evolución de la liquidez de julio a diciembre de 2016.

Datos proporcionados por la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

*Fortaleza.* Se alcanza un índice de liquidez del 39.76% a diciembre de 2016, lo cual garantiza el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa en el corto plazo.

*Fortaleza.* En el segundo semestre del año 2016, la institución ha incrementado cerca del 10% la reserva para incobrables en su camino para llegar al 100%.

*Fortaleza.* Existe un crecimiento sostenido de los activos productivos y en el segundo semestre del 2016 fue del 3.14%, que indica que se están utilizando cada vez más eficientemente los activos de la institución.

*Debilidad.* El índice de cartera vencida está dentro de los parámetros del promedio del segmento en el que se encuentra la institución, pero existe una alta expectativa de mejorar esta ratio.

### **Componente Talento Humano**

Al ser la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., una empresa de servicios el aporte del talento humano adquiere una importancia fundamental, ya que es por su intermedio que los productos y servicios que ofrece la institución llegan a los usuarios, existen por lo tanto momentos de verdad que son determinantes.

Siendo así los aspectos relacionados con el recurso humano adquieren una relevancia de orden estratégico que debe ser tomado en cuenta

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., realiza una capacitación constante y permanente de su personal, creando además ambientes de trabajo armónicos, con un plan de incentivos y un plan de carrera que alienta el involucramiento del colaborador en el desarrollo de la institución dándole un sentido de pertenencia importante.

*Fortaleza.* Baja rotación de personal, debido a condiciones favorables de trabajo, tanto en lo remunerativo como en los beneficios adicionales otorgados.

*Debilidad.* Existen pequeñas deficiencias en la evaluación técnica del personal, generando inconvenientes al proceso de mejoramiento continuo.

### **Componente Tecnológico**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., para la realización de sus diferentes actividades, dispone de componentes de hardware y software.

En su composición de hardware cuenta con una infraestructura tecnológica soportada en un Data Center, en el cual se ubican los diferentes servidores como son:

datos, correos, Internet, Antivirus, Active Directory, DNS, firewall, VCR, cámaras y de servicios adicionales y complementarios, aprovechando además las ventajas que ofrece la virtualización minimizando de esta manera la utilización de equipos físicos y optimizando el uso de los recursos de hardware disponibles.

Las diferentes agencias están interconectadas en línea mediante equipos propios.

En el área de seguridades cuenta con un circuito cerrado de video que incluye todas y cada una de las agencias compuesto por tecnología analógica e IP.

Telefonía IP, comunicación entre las agencias mediante tecnología propia, con bajos costos de mantenimiento y ahorro al no tener que utilizar la telefonía pública para la comunicación interna y entre agencias.

El software del que dispone la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., es de propiedad de la institución tanto el sistema transaccional como el administrativo compuesto por un ERP (Enterprise Resource Planning).

*Fortaleza.* La importante infraestructura tecnológica y de última generación implementada, garantiza un excelente servicio para el cliente interno y externo.

*Debilidad.* No existe respaldo de la energía eléctrica en el 17.47% de las agencias lo que podría afectar la continuidad del servicio.

*Fortaleza.* La cooperativa es propietaria del software transaccional incluido los programas fuentes y para el área administrativa se soporta en un ERP.

### **Evaluación de Fortalezas y Debilidades**

Los siguientes cuadros consolidan las Fortalezas y Debilidades identificadas considerando los factores endógenos que inducen en el desempeño de la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

No.	Fortalezas (F)
F1	La visión y misión concebidas inicialmente han sido bastante inspiradoras para construir y consolidar una organización que es un referente importante dentro del sector cooperativo.
F2	Conciencia a nivel de la alta gerencia de la importancia de una administración adecuada de los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución.
F3	Los directivos y personal administrativo que componen los diferentes niveles estructurales de la institución están altamente comprometidos con su fortalecimiento y desarrollo.
F4	Utilización adecuada de la mayoría de elementos del marketing tradicional.
F5	Se ha logrado un importante posicionamiento de la institución con referencia al tiempo de vida y a la escasez de recursos disponibles inicialmente.
F6	Disponibilidad de servicios integrales a los socios y clientes de la cooperativa.
F7	Actividades poco burocráticas que permiten ofrecer un servicio eficiente y oportuno acorde a las exigencias de los socios.
F8	Los Locales presentan una excelente imagen, existiendo la infraestructura y las seguridades necesarias para una buena atención tanto para el cliente interno como para el externo.
F9	Los horarios de atención son adecuados para satisfacer las necesidades de servicio exigido por los socios.
F10	En el segundo semestre del año 2016, la institución ha incrementado cerca del 10% la reserva para incobrables en su camino para llegar al 100%.
F11	Se alcanza un índice de liquidez del 39.76% a diciembre de 2016, lo cual garantiza el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa en el corto plazo.
F12	Existe un crecimiento sostenido de los activos productivos y en el segundo semestre del 2016 fue del 3.14%, que indica que se están utilizando cada vez más eficientemente los activos de la institución.
F13	Baja rotación de personal, debido a condiciones favorables de trabajo, tanto en lo remunerativo como en los beneficios adicionales otorgados.
F14	La importante infraestructura tecnológica y de última generación implementada, garantiza un excelente servicio para el cliente interno y externo.
F15	La cooperativa es propietaria del software transaccional incluido los programas fuentes y para el área administrativa se soporta en un ERP.

Figura 44. Fortalezas identificadas en el análisis interno de la institución

No.	Debilidades (D)
D1	Se ha desarrollado un plan estratégico pero no se lo ha revisado y actualizado.
D2	El organigrama esta desactualizado y no refleja la estructura actual de la institución.
D3	Ausencia de nuevos productos de captación y colocación que permitan ampliar el portafolio de servicios para los asociados.
D4	Hace falta inversión y trabajo que permita el acceso a distintos y nuevos mercados utilizando herramientas actuales como el marketing directo y el marketing digital.
D5	No se encuentran debidamente documentados los diferentes procesos, lo que dificulta la mejora de los mismos, causando impacto en la calidad del servicio.
D6	El proceso de mejoramiento continuo no se encuentra apropiadamente implementado dentro de la institución.
D7	Ausencia de protocolos que permitan estandarizar los diferentes servicios.
D8	Dependencia de empresas externas que intermedian la recaudación de los diferentes servicios públicos.
D9	Imposibilidad por parte de socios y clientes de acceder a los servicios de la cooperativa a través de medios electrónicos.
D10	El índice de cartera vencida está dentro de los parámetros del promedio del segmento en el que se encuentra la institución pero existe una alta expectativa de mejorar este ratio.
D11	Existen pequeñas deficiencias en la evaluación técnica del personal, generando inconvenientes al proceso de mejoramiento continuo.
D12	No existe respaldo de la energía eléctrica en el 17.47% de las agencias lo que podría afectar la continuidad del servicio.

*Figura 45.* Debilidades identificadas en el análisis interno de la institución

### **Priorización de Fortalezas**

Para priorizar las fortalezas que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se utilizara el método o la matriz de Holm, al igual que se hizo con las oportunidades.

Matriz de priorización de fortalezas																	
Importancia																Total	Orden
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15		
F1	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	
F2	1	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13.5	1
F3	0	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	10.5	3
F4	1	0	0	0.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	9.5	
F5	1	0	0	0	0.5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5.5	
F6	1	0	0	0	0	0.5	0	1	1	1	0	1	1	0	0	6.5	
F7	1	0	0	1	0	1	0.5	1	1	1	0	1	1	0	0	8.5	
F8	1	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	3.5	
F9	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1.5	
F10	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0.5	0	0	0	0	0	3.5	
F11	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	11.5	4
F12	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.5	1	0	1	8.5	
F13	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0.5	0	0	5.5	
F14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.5	1	12.5	2
F15	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0.5	10.5	3

Figura 46. Aplicación del método de Holm para las fortalezas identificadas

Como resultado de la aplicación del método de Holm, sobre el grupo de fortalezas planteadas se ha determinado que las siguientes son las más importantes:

**En primer Lugar:**

**F2:** Conciencia a nivel de la alta gerencia de la importancia de una administración adecuada de los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución.

**En segundo lugar:**

**F14:** La importante infraestructura tecnológica y de última generación implementada, garantiza un excelente servicio para el cliente interno y externo.

**En tercer lugar:**

**F15:** La cooperativa es propietaria del software transaccional incluido los programas fuentes y para el área administrativa se soporta en un ERP.

**En cuarto lugar:**

**F11:** Se alcanza un índice de liquidez del 39.76% a diciembre de 2016, lo cual garantiza el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa en el corto plazo.

**Priorización de Debilidades**

Para priorizar las debilidades identificadas en la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se utilizará el método de Ishikawa.

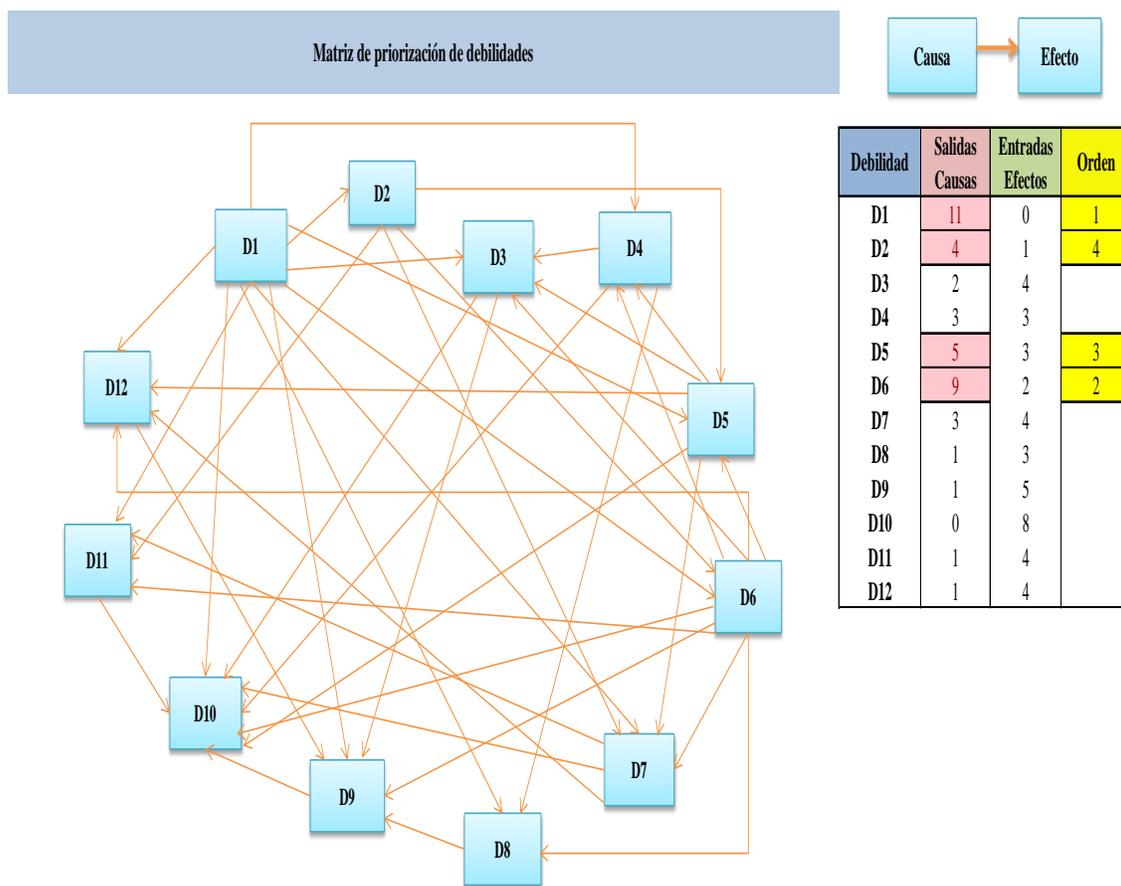


Figura 47. Matriz de priorización de debilidades identificadas

Como resultado de la aplicación del método de Ishikawa sobre las diferentes debilidades identificadas se ha determinado que las siguientes son las que mantienen mayor grado de causalidad con respecto de las demás.

**En primer lugar:**

**D1:** Se ha desarrollado un plan estratégico, pero no se lo ha revisado y actualizado.

**En segundo lugar:**

**D6:** El proceso de mejoramiento continuo no se encuentra apropiadamente implementado dentro de la institución.

**En tercer lugar:**

**D5:** No se encuentran debidamente documentados los diferentes procesos, lo que dificulta la mejora de los mismos, causando impacto en la calidad del servicio.

**En cuarto lugar:**

**D2:** El organigrama esta desactualizado y no refleja la estructura actual de la institución.

**FODA**

Con las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) debidamente identificadas y priorizadas establecemos el FODA de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

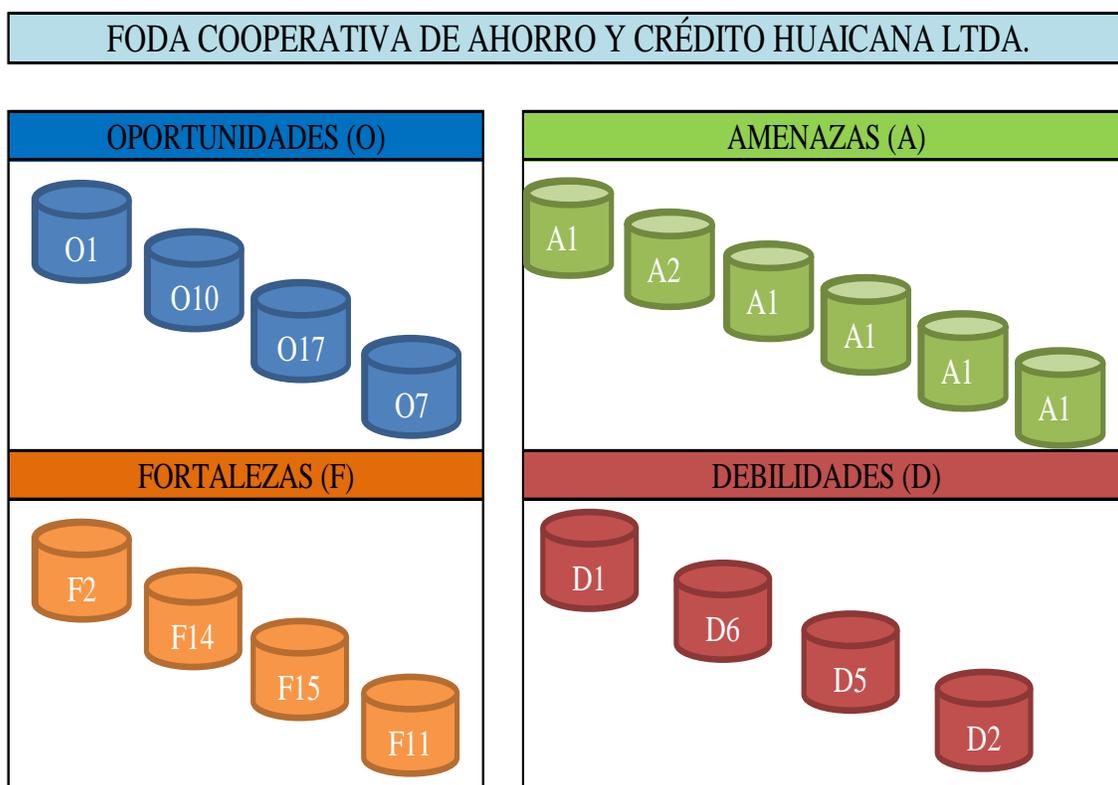


Figura 48. FODA de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### Direccionamiento estratégico

Dentro del direccionamiento estratégico se realizará la propuesta de la visión y misión mejoradas y además los objetivos estratégicos.

Establecimiento de la nueva visión. Para el establecimiento de la visión de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se utilizará la siguiente matriz, para posteriormente realizar una suma gramatical de cada componente matricial.

VISIÓN		
Componentes	Definiciones	Redacción de Visión
Que queremos ser o crear	Convertirnos en una de las instituciones financieras mas importantes y representativas del sistema financiero ecuatoriano.	<i>Convertirnos en una de las instituciones financieras mas importantes y representativas del sistema financiero ecuatoriano para el año 2020, ubicándonos entre las cooperativas mas grandes del país, implementando una moderna infraestructura tecnológica que ofrezca nuevos y mejores canales de acceso a nuestros productos y servicios, logrando una adecuada administración integral de los riesgos a los que nos exponemos, incrementando nuestra capacidad de adaptarnos a los cambios del entorno, y desarrollando una responsabilidad institucional que aporte al cuidado y sustentabilidad del medio ambiente aumentando así la presencia lograda y el posicionamiento alcanzado.</i>
Horizonte de tiempo	Para el año 2020.	
Ámbito de acción	Ubicándonos entre las cooperativas mas grandes del país, implementando una moderna infraestructura tecnológica que ofrezca nuevos y mejores canales de acceso a nuestros productos y servicios.	
Ventaja Competitiva	Logrando una adecuada administración integral de riesgos, incrementando nuestra flexibilidad y desarrollando una responsabilidad institucional que aporte al cuidado y sustentabilidad del medio ambiente, incrementar la influencia y posicionamiento.	

Figura 49. Visión propuesta Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

Establecimiento de la nueva misión. La misión señala la razón de ser de la institución cooperativa y permite plantearse el porqué de su existencia, para este proceso también se utilizará una matriz que da respuesta a varios componentes que al ser sumados gramaticalmente construyen la misión desde un punto de vista estratégico.

<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Redacción de Misión</b>
<b>Negocio</b>	<i>Intermediación financiera</i>	<p><i>Crecer junto a nuestros socios que se desarrollan en las parroquias rurales del cantón Quito, apoyando sus iniciativas de progreso mediante productos y servicios integrales, innovadores y de calidad en el ámbito financiero y no financiero generando para tal efecto un ambiente de ayuda y confianza mutua con una atención personalizada buscando el bienestar de todos y cada uno de los socios teniendo como directriz de nuestras actuaciones los principios y valores cooperativos.</i></p>
<b>Razón de ser</b>	<i>Crecer junto a nuestros socios</i>	
<b>Clientes / Beneficiarios</b>	<i>Habitantes de las parroquias rurales del cantón Quito</i>	
<b>Productos / Servicios</b>	<i>Productos y servicios financieros y no financieros integrales, innovadores y de calidad</i>	
<b>Ventaja competitiva</b>	<i>En un ambiente de ayuda y confianza mutua, con atención personalizada buscando el bienestar de todos y cada uno de los socios</i>	
<b>Valores o Filosofía</b>	<i>Valores Cooperativos</i>	
<b>Principios organizacionales</b>	<i>Principios Cooperativos</i>	

Figura 50. Misión propuesta cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

### **Valores y Principios Cooperativos**

Los valores y principios cooperativos se constituyen en las características distintivas que hacen de las cooperativas organizaciones esenciales. Los fundadores de la primera cooperativa los Pioneros de Rochdale en 1844 mediante un planteamiento de principios simple, claro y visionario condujeron exitosamente los destinos de la organización logrando importantes beneficios para sus socios.

En el año 1995 en la ciudad de Manchester se realizó la II asamblea general de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) para celebrar el centenario de la Alianza, en esta asamblea se ratificaron y aportaron nuevos elementos a un sistema de valores y principios que ha demostrado su efectividad por más de 170 años y que han sentado las bases para

construir un cooperativismo que ha realizado una importante colaboración a los cambios económicos y sociales cada día más necesarios en el ámbito mundial.

### **Valores cooperativos**

Por lo expuesto y considerando que la formulación de valores y principios realizada por la ACI refleja ampliamente las expectativas de los diferentes estamentos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se ha decidido acoger estos valores y principios universalmente aceptados como preceptos incólumes para que se constituyan en guías permanentes de todas y cada una de las diferentes actividades que realiza la institución.

### **Valores cooperativos de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.**

#### **Auto ayuda**

La auto ayuda y cooperación mutua son los valores fundamentales del cooperativismo, los mismos que impulsan y motivan la agrupación de las personas en búsqueda de satisfacer necesidades comunes, la ausencia de este valor rompe el nexo básico del cooperativismo.

#### **Auto responsabilidad**

La auto responsabilidad permite que en un conglomerado de personas como lo es una cooperativa se genere el suficiente compromiso para asumir los derechos y sobre todo los deberes que cada miembro de forma obligatoria debe mantener, es así que la auto responsabilidad garantiza la permanencia de la organización cooperativa en el tiempo.

## Democracia

La democracia permite una convivencia armónica dentro de la cooperativa en la cual se garantizan todos los derechos a cada miembro de forma igualitaria, otorgando el poder al conjunto de sus integrantes, obligando de esta manera a que las decisiones se tomen mediante procesos democráticos caracterizados por la voluntad de la mayoría, pero respetando y escuchando el criterio y forma de pensar individual. Es así que por ejemplo la elección de los administradores y su alternabilidad es producto de un proceso democrático en el cual participan todos y cada uno de los socios de la cooperativa.

## Igualdad

No puede existir un cooperativismo sin igualdad, implica que no debe existir ninguna clase de discriminación ya sea por raza, sexo, religión, tendencia política o cualquier característica que haga a una persona especialmente diferente a las demás.

## Equidad

La equidad dentro de la cooperativa está relacionada en que cada persona recibe lo que se merece, en el caso del cooperativismo se habla de que la repartición de los beneficios generados por esta, deberán ser proporcionales al trabajo y aporte realizado por cada socio.

## Solidaridad

La solidaridad como valor se constituye uno de los pilares fundamentales dentro de una organización cooperativa, es mediante este valor que sus integrantes

se mantienen unidos al compartir y sobre todo al enfrentar situaciones o momentos difíciles.

#### Honestidad

Este valor dentro de la cooperativa se relaciona con la verdad y sinceridad lo cual se demuestra al cumplir con las promesas y compromisos, al ser responsables con los deberes y obligaciones adquiridas, al ser claro con el dinero ajeno, no inventando chismes ni hablando mal de los demás y al no utilizar ni abusar de los bienes ajenos sin el consentimiento de su dueño.

#### Transparencia

Este valor es aplicable desde y hacia la cooperativa, es decir hacia adentro como parte de una actuación sin ambigüedades, con claridad, no dejando tanto las acciones realizadas como lo dicho a malas interpretaciones, y hacia afuera como una forma de abrir las gestiones institucionales hacia los socios y stakeholders de tal forma que puedan tener la confianza que las actuaciones de la institución son realmente beneficiosas para todos.

#### Responsabilidad social

Este valor relaciona a la cooperativa con el medio en el cual se desenvuelve, al aporte que esta hace a su comunidad y al entorno, generando beneficios de diferente índole a las poblaciones donde se encuentra presente y siendo consciente de su responsabilidad social empresarial lo que le obliga a ser amigable con el medio ambiente.

### Preocupación por los demás

Relaciona la predisposición de los miembros de la cooperativa a trabajar en beneficio de los demás a dar su mayor esfuerzo para que las necesidades y expectativas de los socios internos y externos se cumplan entregando en cada una de sus actividades un ingrediente que aporte valor y generar una cadena de valor que ofrezca productos y servicios de calidad.

### **Principios cooperativos**

Los principios cooperativos son pautas generales por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

#### **Primero: Asociación voluntaria y abierta.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., es una organización abierta, integrada por personas que se adhieren voluntariamente y que estén dispuestas a cooperar para aportar en la solución de problemas de orden común sin discriminaciones religiosas, políticas, de género, de raza o sociales.

#### **Segundo: Control democrático por los asociados.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., se administra mediante sus diferentes estamentos los cuales son elegidos democráticamente y son quienes establecen el rumbo que la institución ha de seguir.

#### **Tercero: Participación económica de los asociados.**

Los asociados de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., contribuyen equitativamente a la formación del capital de su institución y como retribución reciben de la misma manera una distribución proporcional de los excedentes.

**Cuarto: Autonomía e independencia.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., es una organización autónoma de orden privado, creada por sus socios y de ayuda para estos. Esta autonomía cooperativa está garantizada en las diferentes leyes que las regulan y debe ser defendida en todo momento incluso cuando se realicen acuerdos con otras organizaciones privadas o públicas en términos que siempre mantenga su independencia institucional.

**Quinto: Educación, capacitación e información.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., como parte de sus obligaciones con sus asociados brinda educación y capacitación permanente a sus representantes, funcionarios y empleados. Así como también el informar debidamente al público en general del desempeño y situación real de la organización.

**Sexto: Cooperación entre cooperativas.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., cree en el fortalecimiento del sector cooperativo, mediante la cooperación y ayuda conjunta. Las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Séptimo: Preocupación por la comunidad.**

La cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., aporta al desarrollo de sus socios y como parte de su responsabilidad también al entorno comunitario en el cual la organización se desenvuelve.

## **Objetivos Estratégicos**

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos utilizaremos la ayuda del Cuadro de Mando Integral basándonos en sus cuatro perspectivas, también definiremos los respectivos indicadores para cada uno de los objetivos planteados.

Objetivos estratégicos desde la perspectiva de inteligencia y capacitación

**OE1:** Incrementar las competencias y habilidades del personal en todas las áreas

**OE2:** Mejorar el ambiente laboral

**OE3:** Incrementar la presencia de directivos con un alto grado de compromiso y de competencias

**OE4:** Implementar un sistema de remuneración justo basado en competencias y desempeño

**OE5:** Desarrollar un sistema informático robusto que coadyuve a la oferta de más y mejores productos y servicios

**OE6:** Incrementar la seguridad en el respaldo de la información

**OE7:** Incrementar los mecanismos tecnológicos y de infraestructura que garanticen la continuidad del negocio

### **Objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos**

**OE8:** Incrementar la cantidad de manuales y reglamentos

**OE9:** Mejorar el proceso de captación de recursos

**OE10:** Mejorar el proceso de colocación de créditos

**OE11:** Implementar un CRM

**OE12:** Desarrollar procesos de mejora continua

**OE13:** Incluir dentro de los procesos de mejora continua la administración integral de riesgos

**Objetivos estratégicos desde la perspectiva de los socios**

**OE14:** Incrementar el ingreso de nuevos socios

**OE15:** Disminuir la salida de socios

**OE16:** Incrementar la calidad del servicio

**OE17:** Incrementar el sentido de pertenencia e integración cooperativa

**OE18:** Incrementar la cantidad de productos y servicios

**OE19:** Incrementar la cantidad de canales mediante los cuales el socio acceda a los productos y servicios de la cooperativa

**Objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera**

**OE20:** Incrementar los ingresos

**OE21:** Incrementar la relación entre el patrimonio técnico y los activos ponderados por riesgo

**OE22:** Disminuir el índice de cartera vencida

**OE23:** Disminuir los costos y gastos

**OE24:** Lograr un equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez

**OE25:** Incrementar los activos totales

## Mapa Estratégico

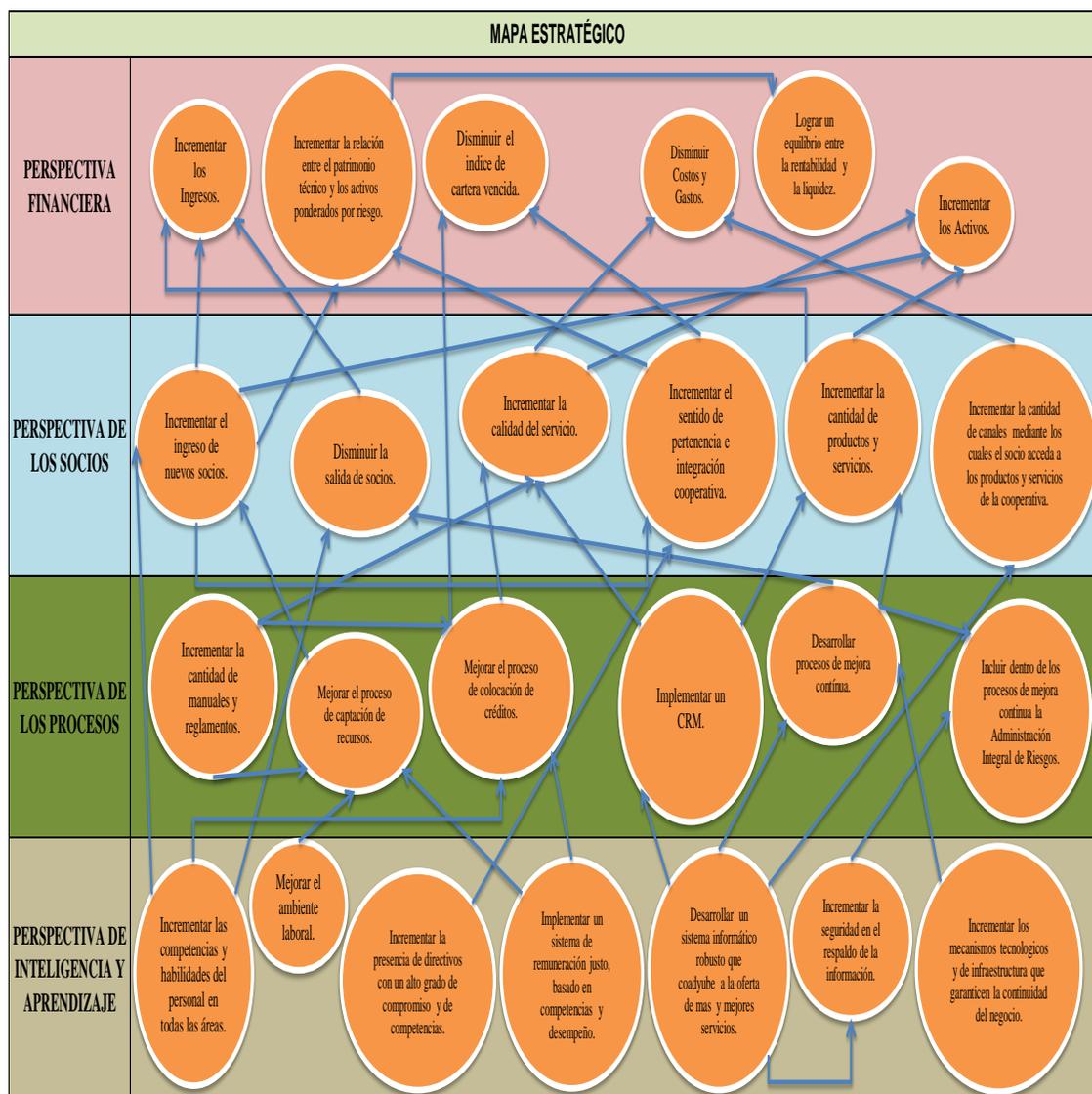


Figura 51. Mapa Estratégico

### **Formulación estratégica**

Una vez que se han formulado la misión y la visión institucional y también los objetivos, se hace necesario plantear las diferentes estrategias que permitan que los objetivos se cumplan y por lo tanto se alcancen o se cristalicen la misión y la visión propuestas.

Para el planteamiento de las estrategias se utilizará el FODA cruzado, que se construye relacionando los elementos del FODA priorizado entre sí, obteniendo las siguientes opciones:

Las Fortalezas (F), con las Oportunidades (O), que generan estrategias defensivas.

Las Fortalezas (F), con las Amenazas (A), que generan estrategias de ajuste.

Las Debilidades (D), con las Oportunidades (O), que generan estrategias defensivas.

Y las Debilidades (D), con las Amenazas (A), que generan estrategias de sobrevivencia.

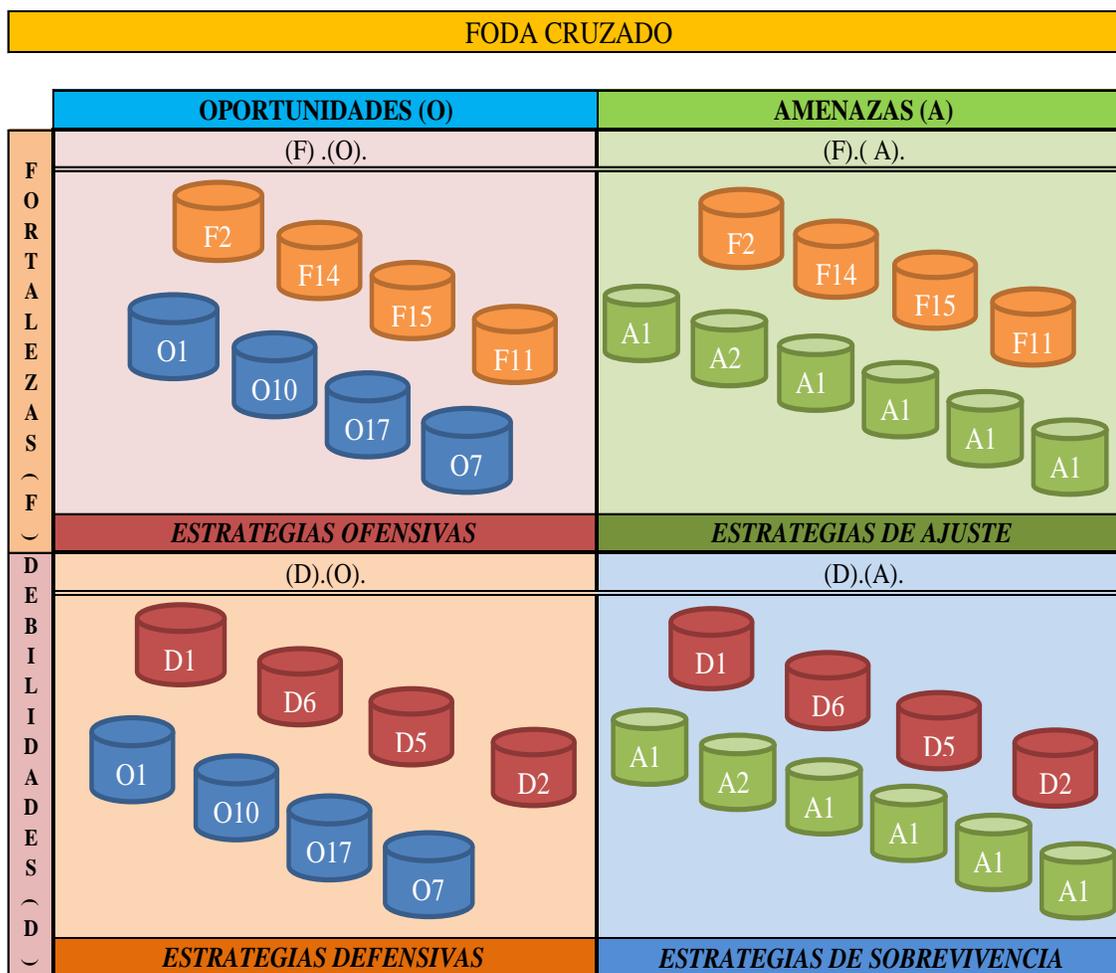
**FODA cruzado.**

Figura 52. FODA cruzado cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

Dentro del proceso de relacionar los elementos del FODA, es necesario identificar cuáles de estos elementos tienen mayor grado de relación entre sí, ya que de esta identificación se podrán generar las diferentes estrategias requeridas.

El grado de relación se realizará con una escala del 1 al 10, siendo 1 el de menor relación y 10 el de mayor. Una vez identificados estos elementos se propondrán las diferentes estrategias que dependerán de dichos elementos y que a la vez sean coadyuvantes para el cumplimiento de los objetivos planteados.

***Grado de relación fortalezas y oportunidades.***

Tabla 7

*Estrategias ofensivas*

(F).(O).	O1	O10	O17	O7		
F2	10	5	4	9	F2:O1	F2:O7
F14	3	9	10	6	F14:O10	F14:O17
F15	2	6	9	4	F15:O17	
F11	9	10	4	9	F11:O1	F11:O10 F11:O7

*Nota.* Se busca la mayor relación entre las fortalezas (F) con las oportunidades (O)

Las estrategias ofensivas (Maxi - Maxi), son aquellas que aprovechan las capacidades institucionales que al relacionarlas con las oportunidades actuales o futuras buscan maximizar los beneficios buscados.

Las Fortalezas (F) y Oportunidades (O), con mayor grado de relación son:

F2:O1: (E1): Diseñar un plan de capacitación para el manejo integral de riesgos.

F2:O7: (E2): Diseñar un plan de mercadeo que permita comunicar y difundir la solvencia y seguridad de la cooperativa.

F14:O10: (E3): Implementar canales de distribución electrónicos que permitan el acercamiento de la institución a un mayor número de personas que demandan productos y servicios de crédito.

F14:O17: (E4): Incluir en el plan de mercadeo propuesto la utilización de herramientas mediante las cuales se explote el potencial del marketing digital.

F15:O17: (E5): Migrar el software actual de la cooperativa hacia plataformas web que permitan una mejor interacción con el socio y cliente.

F11:O1: (E6): Ampliar el ámbito de acción institucional mediante la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

F11:O10: (E7): Maximizar la colocación de créditos mediante tecnologías que garanticen el repago de los mismos y por consiguiente se aproveche la alta liquidez existente.

F11:O7: (E8): Desarrollar productos y servicios financieros diferenciadores por medio de los cuales se incremente la cantidad de activos y el índice de liquidez.

Tabla 8

*Estrategias de ajuste*

(F),(A).	A12	A2	A13	A1	A11	A16	
F2	7	6	7	6	5	9	F2:A16
F14	1	1	2	6	2	3	
F15	1	1	1	2	1	1	
F11	2	9	9	10	6	10	F11:A2 F11:A13 F11:A1 F11:A16

*Nota.* Se busca la mayor relación entre las fortalezas (F) con las amenazas (A)

Las estrategias de ajuste (Maxi - Mini), son aquellas que buscan minimizar las posibles consecuencias de las amenazas con las capacidades institucionales.

Las Fortalezas (F) y Amenazas (A), con mayor grado de relación son:

F2:A12: (E9): Realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación que tienen los directivos de la institución.

F2: A13: (E10): Diseñar un proceso de evaluación técnica y permanente del desempeño de empleados y directivos.

F2:A16: (E11): Capacitar al personal del área de tesorería para ampliar las oportunidades de negocios existentes en el mercado de capitales.

F11:A2: (E12): Firmar convenios con empresas de recuperación de cartera, las mismas que se comprometerán en mantener el índice de cartera vencida dentro de lo requerido.

F11:A13: (E13): Apoyar la presencia de directivos propios dentro de los organismos de integración cooperativa.

F11:A1: (E14): Mejorar las actividades que son parte de los procesos operativos y de gestión para hacerlos más eficientes reduciendo de esta manera sus costos y gastos.

F11:A16: (E15): Coordinar con el área de tecnología el desarrollo de un sistema de información gerencial que coadyuve a la toma de decisiones.

Tabla 9

*Estrategias defensivas*

(D),(O).	01	010	017	07			
D1	6	9	9	10	D1:010	D1:017	D1:07
D6	1	9	9	9	D6:010	D6:017	D6:07
D5	1	9	7	9	D5:010	D5:07	
D2	1	4	5	5			

*Nota.* Se busca la mayor relación entre las debilidades (D) con las oportunidades (O)

Las estrategias defensivas (Mini – Maxi), intentan mediante las oportunidades identificadas contrarrestar las consecuencias negativas de las debilidades institucionales.

Las Debilidades (D) y Oportunidades (O), con mayor grado de relación son:

D1:O10: (E16): Realizar un control permanente del cumplimiento de los objetivos planteados dentro del plan estratégico para realizar ajustes o correcciones a tiempo.

D1:O17: (E17): Desarrollar un plan para la implementación del sistema que permita administrar la considerable información acumulada de los socios y clientes.

D1:O7: (E18): Elaborar un plan de capacitación anual para empleados tanto a nivel operativo como ejecutivo.

D6:O10: (E19): Medir el grado de satisfacción del socio y cliente mediante herramientas diseñadas para tal efecto.

D6:O17: (E20): Incluir dentro del diseño de las nuevas herramientas web la posibilidad de afiliaciones en línea.

D6:O7: (E21): Diseñar un proceso de desvinculación de socios en el que se agoten todos los esfuerzos posibles para que el socio no se retire de la institución.

D5:O17: (E22): Capacitar a los dueños de los diferentes procesos para que diseñen y elaboren los manuales suficientes que permitan documentar todas sus actividades.

D5:O10: (E23): Elaborar un plan de contingencia que considere las diferentes alternativas para ofrecer un servicio permanente bajo cualquier circunstancia adversa.

D5:O7: (E24): Incorporar herramientas actuales de hardware y de software que garanticen la protección permanente y segura de la información institucional.

Tabla 10

*Estrategias de sobrevivencia*

(D).(A).	A12	A2	A13	A1	A11	A16	
D1	1	1	1	9	1	1	D1:A1
D6	1	1	1	1	1	1	
D5	1	1	1	1	1	1	
D2	1	1	1	1	1	1	

*Nota.* Se busca la mayor relación entre las debilidades (D) con las amenazas (A)

Las estrategias de sobrevivencia (Mini - Mini), se conciben para asegurar la permanencia de la institución en el mercado, ante la presencia de una gran cantidad de debilidades y amenazas.

Las Debilidades (D) y Amenazas (A), con mayor grado de relación son:

D1:A1: (E25): Realizar eventos de socialización y de integración en todos los niveles institucionales que permitan difundir la dirección estratégica trazada por la alta gerencia.

Integración entre objetivos y estrategias

Una vez planteadas las estrategias las vinculamos con los objetivos.

<b>BSC</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	OE20	E7
	OE21	E15
	OE22	E12
	OE23	E14
	OE24	E8
	OE25	E6
<b>PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS</b>	OE14	E20
	OE15	E21
	OE16	E19
	OE17	E13
	OE18	E2
	OE19	E4
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>	OE8	E22
	OE9	E11
	OE10	E3
	OE11	E17
	OE12	E16
	OE13	E1
<b>PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE</b>	OE1	E18
	OE2	E25
	OE3	E9
	OE4	E10
	OE5	E5
	OE6	E24
	OE7	E23

*Figura 53.* Integración entre objetivos estratégicos y estrategias

### **Resumen**

En este capítulo se desarrolló el primer subsistema dentro del proceso de administración estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., que constituyó la planeación estratégica dentro de la que se incluyen el análisis y evaluación estratégica, la dirección estratégica y la formulación estratégica.

## **Capítulo 4: Implementación estratégica**

Una vez desarrollado el primer subsistema del proceso de administración estratégica es necesario señalar claramente la manera como este primer componente será implementado teniendo que desarrollar la implementación estratégica, trabajo que se evidencia en el presente capítulo.

### **Ejecución estratégica**

La primera parte de la administración estratégica propuesta para la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., que consta de la planificación estratégica en la cual se ha realizado un diagnóstico y análisis del entorno tanto externo como interno de la cooperativa, identificando un FODA el cual ha sido priorizado.

También se ha propuesto una nueva Visión, Misión, se han establecido los Valores y principios cooperativos a seguir por los miembros que constituyen la organización y se han establecido los Objetivos Estratégicos y las diferentes estrategias mediante las cuales se busca alcanzarlos y así también cumplir con la Visión y Misión propuestas.

Ahora se incorpora dentro de este proceso la Implementación Estratégica, la misma que tiene como intención proponer un mecanismo pragmático para que de manera efectiva se realice dentro de la institución lo propuesto de manera técnica en la planificación estratégica.

La Implementación se la realiza mediante planes operativos los mismos que a diferencia del plan estratégico mantiene o se lo planifica cada año o cada cierto tiempo en el cual se vayan cumpliendo de manera sistemática los objetivos planteados mediante las acciones que son parte de las estrategias previstas para tal efecto.

### Planes operativos

Para poder plasmar y vincular los procesos de planeación estratégica con el de la Implementación estratégica utilizaremos una metodología denominada 5W/1H, la misma que traduce de forma practica la realización de planes operativos respondiendo a las diferentes interrogantes que se presentan en el momento de empezar un proyecto o la mejora de uno ya existente.

5W	WHEN	CUANDO
	WHO	QUIÉN
	WHAT	QUÉ
	WHERE	DÓNDE
	WHY	POR QUÉ
1H	HOW	COMO

Figura 54. Significado metodología 5W/1H

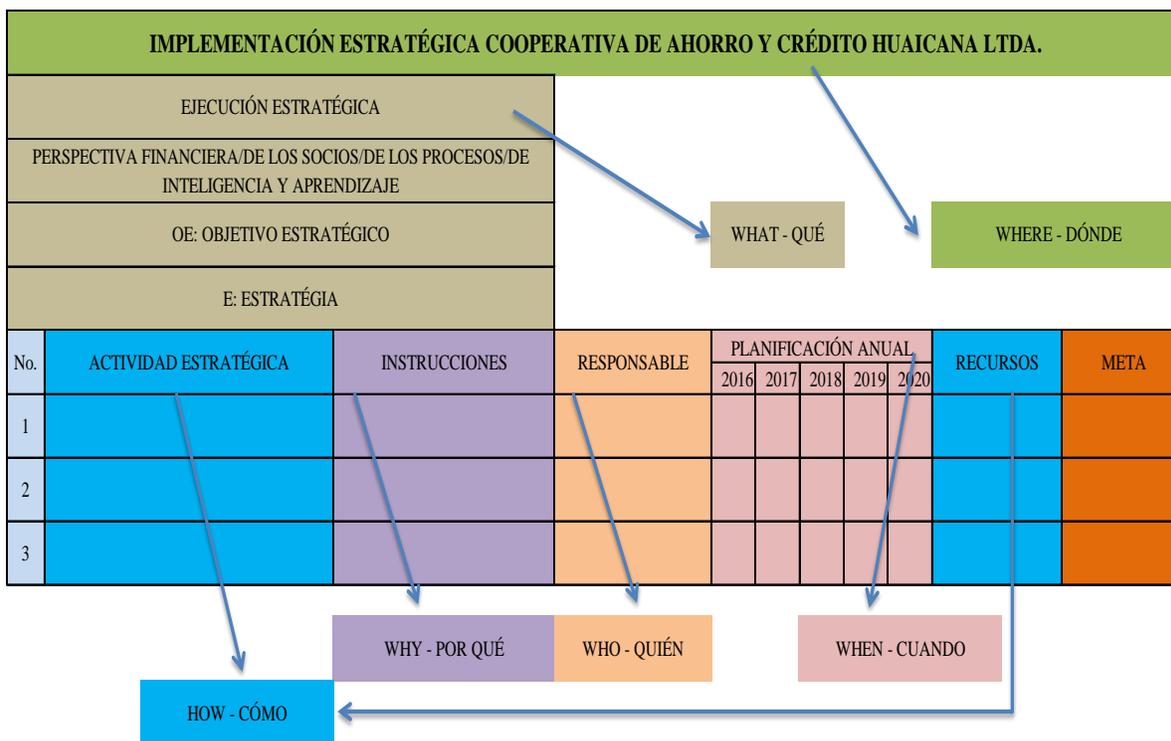


Figura 55. Esquema plan operativo

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE1: INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL EN TODAS LAS ÁREAS										
E18: ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA EMPLEADOS TANTO A NIVEL OPERATIVO COMO EJECUTIVO										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Implementar un plan de gestión del conocimiento acorde con las características de cada colaborador	Elaborar cada año el plan y presupuesto de capacitación el mismo que estará acorde a las debilidades detectadas en la mayoría de los colaboradores	Talento Humano	X	X	X	X	X	Humanos, Económicos	Lograr una capacitación de 600 horas para cada persona

Figura 56. Plan operativo objetivo estratégico 1

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE2: MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL										
E25: REALIZAR EVENTOS DE SOCIALIZACIÓN Y DE INTEGRACIÓN EN TODOS LOS NIVELES INSTITUCIONALES QUE PERMITAN DIFUNDIR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA TRAZADA POR LA ALTA GERENCIA										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Estructurar un organigrama que simplifique los niveles jerárquicos	De acuerdo a las características de la institución se debe diseñar una estructura que promueva el compañerismo y unidad organizacional	Gerencia, Talento Humano	X					Humanos y Tecnológicos	Reducir la salida de personal en un 10%

Figura 57. Plan operativo objetivo estratégico 2

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE3: INCREMENTAR LA PRESENCIA DE DIRECTIVOS CON UN ALTO GRADO DE COMPROMISO Y DE COMPETENCIAS										
E9: REALIZAR UN LEVANTAMIENTO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Fortalecer las competencias de los directivos	Capacitar a los directivos en diferentes temas para que su colaboración sea activa en la administración de la institución	Presidente Consejo de Administración, Talento Humano	X	X	X			Humanos y Económicos	Lograr una capacitación de 300 horas para cada directivo de la institución

Figura 58. Plan operativo objetivo estratégico 3

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE4: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN JUSTO BASADO EN COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO										
E10: DISEÑAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN TÉCNICA Y PERMANENTE DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Medir el desempeño tanto de empleados como de directivos mediante índices de gestión	Las remuneraciones de los colaboradores de la institución debe estar acorde con su capacidad de gestión en beneficio de la institución	Presidente Consejo de Administración y Talento Humano	X	X	X	X	X	Humanos	Incrementar las remuneraciones de los colaboradores en un 30%

Figura 59. Plan operativo objetivo estratégico 4

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE5: DESARROLLAR UN SISTEMA INFORMÁTICO ROBUSTO QUE COADYUVE A LA OFERTA DE MAS Y MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS										
E5: MIGRAR EL SOFTWARE ACTUAL DE LA COOPERATIVA HACIA PLATAFORMAS WEB QUE PERMITAN UNA MEJOR INTERACCIÓN CON EL SOCIO Y CLIENTE										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Desarrollar un plan que permita poner en la web los servicios que ofrece la institución de tal forma que estos se vayan incorporando de manera paulatina guardando las seguridades del caso	Realizar un diagnostico técnico de los sistemas de información actuales y en base de este proponer las mejoras requeridas	Tecnología	X	X	X			Humanos, Tecnológicos y Económicos	Implementar hasta el año 2018 el 100% de servicios Web para los socios

Figura 60. Plan operativo objetivo estratégico 5

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE6: INCREMENTAR LA SEGURIDAD EN EL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN										
E24: Incorporar herramientas actuales de hardware y de software que garanticen la protección permanente y segura de la información institucional.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Desarrollar un plan que permita dotar a la institución de la smaximas seguridades para resguardar la valiosa información que cada día genera con el trabajo con sus socios	Solicitar un estudio técnico del nivel de seguridad que mantiene la institución y en base de este desarrollar la implementación de acciones que corrijan las deficiencias encontradas	Tecnología	X	X				Humanos, tecnológicos y económicos	Implementar hasta el año 2017 el 100% de seguridades para toda la información de la institución

Figura 61. Plan operativo objetivo estratégico 6

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y CAPACITACIÓN										
OE7: INCREMENTAR LOS MECANISMOS TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA QUE GARANTICEN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO										
E23: Elaborar un plan de contingencia que considere las diferentes alternativas para ofrecer un servicio permanente bajo cualquier circunstancia adversa.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Diseñar un plan de contingencia para mitigar el riesgo de desastres de cualquier índole que puedan afectar el normal funcionamiento de la institución	Contactar a empresas o instituciones que asesoren en la implementación de un sistema de contingencia para enfrentar hechos que estén fuera del control de la institución	Gerencia, Tecnología	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos, económicos	La cooperativa deberá hasta el año 2020 lograr el 100% de respaldo para enfrentar eventos de cualquier índole

Figura 62. Plan operativo objetivo estratégico 7

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE8: INCREMENTAR LA CANTIDAD DE MANUALES Y REGLAMENTOS										
E22: Capacitar a los dueños de los diferentes procesos para que diseñen y elaboren los manuales suficientes que permitan documentar todas sus actividades.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Incluir dentro del plan de capacitación la formación necesaria para la elaboración adecuada de Reglamento, manuales y de toda documentación a ser utilizada dentro de la organización	Los dueños de los procesos deben estar en capacidad de desarrollar reglamentos y manuales de acuerdo a la realidad institucional	Talento Humano	X	X	X			Humanos, Económicos	Elaborar el 100% de manuales y reglamentos que requiere la cooperativa hasta el año 2018

Figura 63. Plan operativo objetivo estratégico 8

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE9: MEJORAR EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS										
E11: Capacitar al personal del área de tesorería para ampliar las oportunidades de negocios existentes en el mercado de capitales.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Diseñar productos y servicios atractivos y rentables tanto para la institución como para el socio	Desarrollar tanto con el departamento de marketing así como con tecnología productos y servicios competitivos con otras instituciones financieras	Marketing, Tecnología, Gerencia	X	X	X			Humanos, tecnológicos	Incrementar la cantidad de captaciones nuevas en un 40%

Figura 64. Plan operativo objetivo estratégico 9

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE10: MEJORAR EL PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS										
E3: Implementar canales de distribución electrónicos que permitan el acercamiento de la institución a un mayor número de personas que demandan productos y servicios de crédito.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Capacitar al personal encargado del área crediticia de manera apropiada para que puedan otorgar créditos acordes a las características y necesidades del socio y de la institución	Desarrollar un sistema de capacitación continua acorde al análisis del área de riesgo de crédito para ir incluyendo sus recomendaciones	Jefe de Crédito	X	X	X	X	X	Humanos, Tecnológicos y económicos	Incrementar la cartera bruta de la institución en un 30%

Figura 65. Plan operativo objetivo estratégico 10

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE11: IMPLEMENTAR UN CRM										
E17: Desarrollar un plan de implementación del sistema que permita administrar la considerable información acumulada de los socios y clientes.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Elaborar un plan de implementación de un CRM dentro de la institución	Diseñar el proceso de contratación para la implementación de CRM, que permita aprovechar la relación constante de la cooperativa con sus socios	Tecnología, Gerencia	X	X	X			Humanos, Tecnológicos y económicos	La total implementación hasta el año 2018 de un CRM dentro de la institución

Figura 66. Plan operativo objetivo estratégico 11

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE12: DESARROLLAR PROCESOS DE MEJORA CONTINUA										
E16: Realizar un control permanente del cumplimiento de los objetivos planteados dentro del plan estratégico para realizar ajustes o correcciones a tiempo.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Desarrollar políticas de seguimiento, evaluación y mejora de las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos planteados	La medición y el seguimiento constante mediante los indicadores permitira realizar las correcciones en el momento preciso y evitar se cause daño a la institución	Jefes Departamentales	X	X	X	X		Humanos, tecnológicos y económicos	Conseguir un 100% procesos revisados y mejorados hasta el año 2019

Figura 67. Plan operativo objetivo estratégico 12

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE PROCESOS										
OE13: INCLUIR DENTRO DE LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS										
E1: Diseñar un plan de capacitación para el manejo integral de riesgos.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Orientar a la institución a una administración adecuada de riesgos integrales como resultado de la mejora práctica administrativa para este tipo de instituciones	Los acuerdos de Basilea como recomendaciones para un manejo adecuado de riesgos permitira administrar de mejor manera la institución de una manera técnica	Gerencia, Comité de Riesgos	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos y económicos	Administrar los riesgos a los que esta expuesta la institución de una manera óptima

Figura 68. Plan operativo objetivo estratégico 13

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE14: INCREMENTAR EL INGRESO DE NUEVOS SOCIOS										
E20: Incluir dentro del diseño de las nuevas herramientas web la posibilidad de afiliaciones en línea.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Incrementar el nivel de penetración de la cooperativa.	Diseñar estrategias de captación de nuevos socios mediante herramientas Web incrementando de esta manera su campo de acción	Tecnología, Operaciones	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos, económicos	Lograr la vinculación de 6000 nuevos socios hasta el año 2020

Figura 69. Plan operativo objetivo estratégico 14

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE15: DISMINUIR LA SALIDA DE SOCIOS										
E21: Diseñar un proceso de desvinculación de socios en el que se agoten todos los esfuerzos posibles para que el socio no se retire de la institución.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Diseñar campañas de fidelización de socios utilizando mecanismos actuales como un CRM	La comunicación con el socio es fundamental lo que permitira reconocer molestias que induzcan al socio a retirarse de la institución	Operaciones, tecnología	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos, económicos	Lograr la salida de apenas 5 socios por año hasta el año 2020

Figura 70. Plan operativo objetivo estratégico 15

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE16: INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO										
E19: Medir el grado de satisfacción del socio y cliente mediante herramientas diseñadas para tal efecto.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Promover la mejora de los servicios y productos que se presta a los socios	Procurar que el socio tenga en todo momento un buen trato con trámites simplificados y con las mejores tasas del mercado	Marketing, Operaciones, Jefes de Agencias	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos	Reducir a 2 quejas al año hasta el año 2020

Figura 71. Plan operativo objetivo estratégico 16

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE17: INCREMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA E INTEGRACIÓN COOPERATIVA										
E13: Apoyar la presencia de directivos propios dentro de los organismos de integración cooperativa.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Elevar el grado de pertenencia de los asociados	Comprometer a los socios con la gestión de la cooperativa que forman parte de una gran familia	Marketing, Gerencia, Jefe Financiero	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos	Incrementar el patrimonio de la institución en un 40% hasta el año 2020

Figura 72. Plan operativo objetivo estratégico 17

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE18: INCREMENTAR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS										
E2: Diseñar un plan de mercadeo que permita comunicar y difundir la solvencia y seguridad de la cooperativa.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Brindar soluciones financieras y no financieras a los asociados	Realizar estudios de satisfacción del asociado para entender sus necesidades reales y atender esa demanda potencial	Marketing, Gerencia	X	X	X	X		Humanos, tecnológicos, económicos	Tener un 60 % de nuevos productos y servicios hasta el año 2019

Figura 73. Plan operativo objetivo estratégico 18

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS										
OE19: INCREMENTAR LA CANTIDAD DE CANALES MEDIANTE LOS CUALES EL SOCIO ACCEDA A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COOPERATIVA										
E4: Incluir en el plan de mercadeo propuesto la utilización de herramientas mediante las cuales se explote el potencial del marketing digital.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Realizar una evaluación rigurosa de las nuevas formas de hacer negocio	Realizar mediciones y análisis del mercado que avalúen la rentabilidad de las nuevas oportunidades de hacer negocios	Marketing, Gerencia, Operaciones	X	X	X	X		Humanos, tecnológicos, económicos	Incrementar en un 80% los canales de distribución de la institución hasta el año 2019

Figura 74. Plan operativo objetivo estratégico 19

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE20: INCREMENTAR LOS INGRESOS										
E7: Maximizar la colocación de créditos mediante tecnologías que garanticen el repago de los mismos y por consiguiente se aproveche la alta liquidez existente.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Estandarizar los procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos	Elaborar los respectivos reglamentos y manuales para la debida administración de la cartera crediticia	Jefe de Crédito	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos	Incrementar el ROE en un 10% hasta el año 2020

Figura 75. Plan operativo objetivo estratégico 20

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE21: INCREMENTAR LA RELACIÓN ENTRE EL PATRIMONIO TÉCNICO Y LOS ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO										
E15: Coordinar con el área de tecnología el desarrollo de un sistema de información gerencial que coadyuve a la toma de decisiones.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Diseñar un sistema que unifique la parte transaccional con la contable y emita reporte de orden estadístico para su posterior análisis	Diseñar un sistema que permita realizar un seguimiento de los principales índices que influyen en el manejo de la institución	Tecnología, Gerencia	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos	Incrementar a un 23% la relación entre Patrimonio Técnico y los Activos Ponderados por Riesgo

Figura 76. Plan operativo objetivo estratégico 21

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE22: DISMINUIR EL ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA										
E12: Firmar convenios con empresas de recuperación de cartera, las mismas que se comprometerán en mantener el índice de cartera vencida dentro de lo requerido.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Elaborar un plan de contratación de empresas de cobranzas para bajar el índice de mora	Buscar empresas con experiencia en el área de cobranzas que colaboren activamente en bajar los índices de mora	Jefe de Crédito, Gerencia	X	X	X	X		Humanos, tecnológicos, económicos	Llegar a un índice del 9% de cartera vencida hasta el año 2019

Figura 77. Plan operativo objetivo estratégico 22

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE23: DISMINUIR LOS COSTOS Y GASTOS										
E14: Mejorar las actividades que son parte de los procesos operativos y de gestión para hacerlos más eficientes reduciendo de esta manera sus costos y gastos.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Implementar programas de ideas y sugerencias para incluir las mejores ideas generadas por los miembros de la cooperativa	Trabajar en conjunto con empleados y directivos para generar ideas que hagan su trabajo mas eficiente	Talento Humano, Gerencia	X	X	X	X	X	Humanos, Tecnológicos y económicos	Reducir los costos y gastos en un 10%

Figura 78. Plan operativo objetivo estratégico 23

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE24: LOGRAR UN EQUILIBRIO ENTRE LA RENTABILIDAD Y LA LIQUIDEZ										
E8: Desarrollar productos y servicios financieros diferenciadores por medio de los cuales se incremente la cantidad de activos y el índice de liquidez.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	El mantener un índice de liquidez que le permita a la institución desenvolverse sin ningún inconveniente ofrece tranquilidad a los socios, administradores y entes de control	La liquidez es inversamente proporcional a la utilidad por lo que es importante lograr un equilibrio óptimo entre estos dos índices	Riesgos, Financiero	X	X	X	X	X	Humanos, tecnológicos	Llegar a un índice de liquidez permanente del 20%

Figura 79. Plan operativo objetivo estratégico 24

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA.										
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA										
PERSPECTIVA FINANCIERA										
OE25: INCREMENTAR LOS ACTIVOS TOTALES										
E6: Ampliar el ámbito de acción institucional mediante la búsqueda de nuevos nichos de mercado.										
No.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	PLANIFICACIÓN ANUAL					RECURSOS	META
				2016	2017	2018	2019	2020		
1	Fortalecer las áreas de marketing y operaciones	Buscar nuevos mercados en los cuáles se pueda aprovechar la experiencia y buen nombre de la institución	Marketing, Operaciones, Gerencia	X	X	X	X	X	Humano, tecnológicos, económicos	Incrementar en un 30% los activos de la institución hasta el año 2020

Figura 80. Plan operativo objetivo estratégico 25

**Propuesta del organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito  
Huaicana Ltda.**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados es necesario que la Cooperativa genere una estructura que sea capaz de adaptarse a los nuevos requerimientos exigidos para su real cumplimiento.

Es por esto que se ha propuesto un nuevo organigrama que se puede observar en la Figura 81, el cual sugiere una estructura organizativa funcional que permite el cumplimiento de la estrategia mediante áreas debidamente determinadas y por lo tanto especializadas.

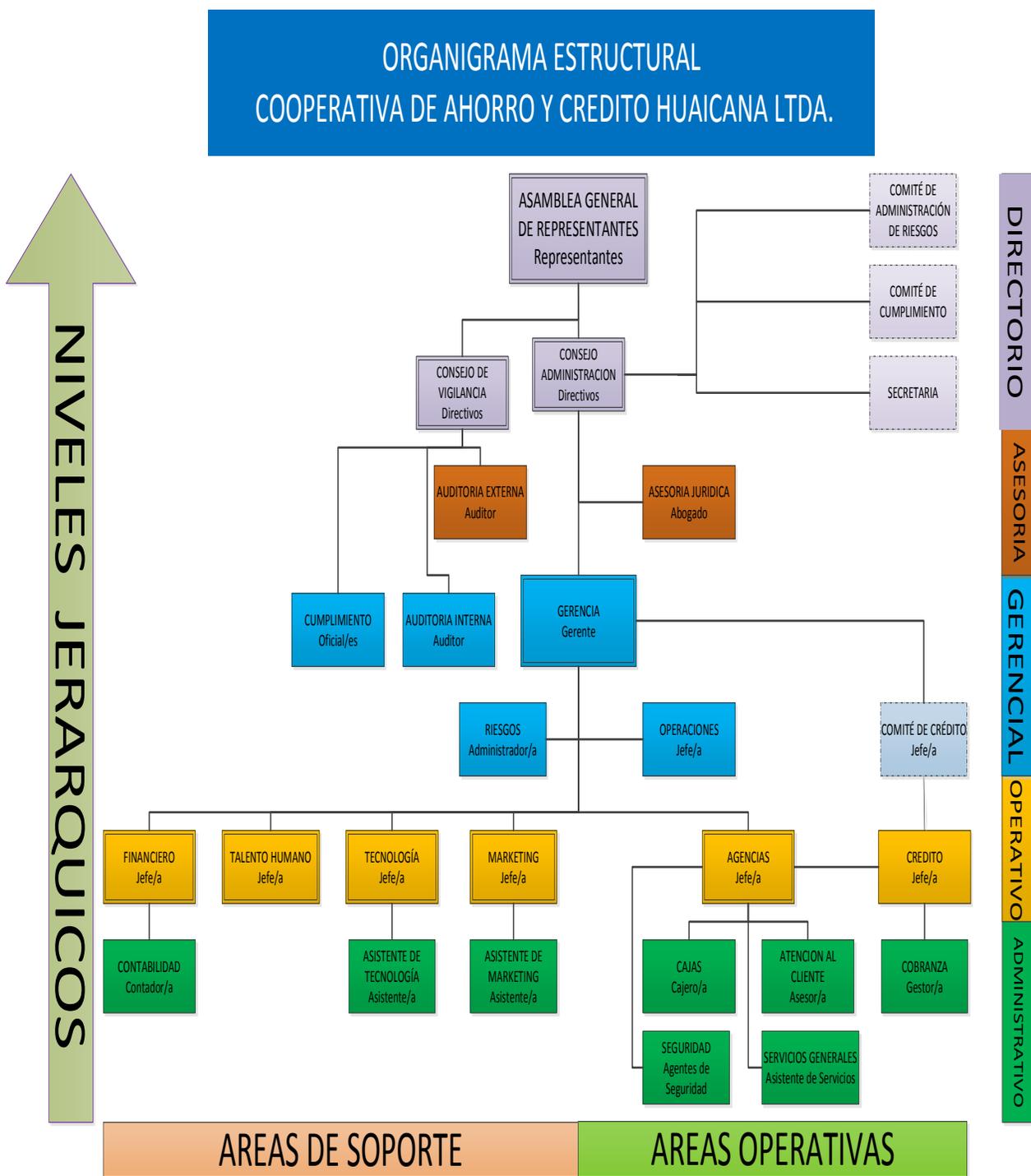


Figura 81. Propuesta de organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda.

## Medición y Evaluación Estratégica

La medición estratégica se establece para llevar un control del cumplimiento de la estrategia, la medición es importante para poder evaluar y generar correcciones en el camino incluso se puede identificar errores que obliguen a una revisión completa de la formulación del plan estratégico.

Esta medición y este control se los realiza mediante Indicadores que no son más que medidores de la eficiencia y eficacia del proceso de implementación de la estrategia.

Los Indicadores diseñados para la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., son los siguientes:

### Indicadores estratégicos

Se han establecido indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y para cada objetivo planteado.

#### *Indicadores de la perspectiva financiera.*

OBJETIVO	INDICADOR							ANALISIS			
	NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	CUMPLIENDO	ACEPTABLE	PELIGRO
OE20	ROE	Utilidad/Patrimonio	%		Estados Financieros	Anual	Jefe Financiero	10%	$\geq 8\%$	$< 8\% - > 5\%$	$\leq 5\%$
OE21	Solvencia	Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo	%		Estados Financieros	Anual	Administrador de Riesgos	23%	$\geq 18\%$	$< 18\% - > 15\%$	$\leq 15\%$
OE22	Cartera Vencida	Cartera en Riesgo/Cartera Total	%		Estados Financieros	Mensual	Jefe de Crédito	9%	$\leq 11.25\%$	$> 11.25\% - < 13.45\%$	$\geq 13.45\%$
OE23	Egresos	Disminución de Costos y Gastos / Costos y Gastos Totales	%		Estados Financieros	Mensual	Jefe Financiero	10%	$\geq 8\%$	$< 8\% - > 5\%$	$\leq 5\%$
OE24	Liquidez	Disponibles / (Plazo Fijo + Depositos a la vista)	%		Estados Financieros	Mensual	Administrador de Riesgos	20%	$\geq 17\%$	$< 17\% - > 14\%$	$\leq 14\%$
OE25	Incremento de Activos	Incremento de Activos / Activos Totales	%		Estados Financieros	Mensual	Jefe Financiero	30%	$\geq 24\%$	$< 24\% - > 18\%$	$\leq 18\%$

Figura 82. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

**Indicadores de la perspectiva de los socios.**

OBJETIVO	INDICADOR							ANALISIS			
	NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	CUMPLIENDO	ACEPTABLE	PELIGRO
OE14	Incremento Socios	Ingreso Socios	No.		Informe Mensual	Mensual	Jefe Operativo	6000	>= 4800	< 4800 - > 4200	<= 4800
OE15	Decremento Socios	Salida Socios	No.		Informe Mensual	Annual	Operaciones	25	<= 5	> 5 - < 8	>= 8
OE16	Quejas	Numero de Quejas	No.		Informe Mensual	Mensual	Marketing	24	<= 2	> 2 - < 5	>= 5
OE17	Patrimonio	Incremento aportes socios / Aportes socios	%		Estados Financieros	Mensual	Financiero	40%	>= 35%	< 35% - > 28%	<= 28%
OE18	Productos	Productos Nuevos/ Productos existentes	%		Informe Mensual	Trimestral	Marketing / Tecnología	60%	>= 48%	< 48% - > 36%	<= 36%
OE19	Canales de Distribución	Nuevos Canales/Canales existentes	%		Informe Mensual	Trimestral	Marketing / Tecnología	80%	>= 64%	< 64% - > 48%	<= 48%

Figura 83. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de los socios

**Indicadores de la perspectiva de procesos.**

OBJETIVO	INDICADOR							ANALISIS			
	NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	CUMPLIENDO	ACEPTABLE	PELIGRO
OE8	Manuales	Manuales Nuevos / Manuales Existentes	%		Informe jefes departamentales	Trimestral	Jefes Departamentales	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%
OE9	Captaciones	Captaciones nuevas / Captaciones existentes	%		Informe jefes de agencias	Mensual	Jefes de Agencias	40%	>= 32%	< 32% - >= 24%	< 24%
OE10	Colocaciones	Colocaciones nuevas / colocaciones existentes	%		Informe Jefe de crédito	Mensual	Jefe de crédito	30%	>= 24%	< 24% - >= 20%	< 20%
OE11	Implementación CRM	Implementación del sistema y parametrización	%		Informe Jefe de Marketing	Mensual	Jefe de Marketing	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%
OE12	Mejoramiento de Procesos	Procesos mejorados / procesos existentes	%		Informes jefes departamentales	Trimestral	Jefes Departamentales	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%
OE13	Riesgos	Implementación de medidas de mitigación	%		Informe Riesgos Integrales	Trimestral	Administrador de Riesgos	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%

Figura 84. Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos

**Indicadores de la perspectiva de inteligencia y capacitación.**

OBJETIVO	INDICADOR							ANÁLISIS			
	NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	CUMPLIENDO	ACEPTABLE	PELIGRO
OE1	Capacitación Personal	Número de hora de capacitación	No. Horas		Estados Financieros	Trimestral	Jefe de Talento Humano	1000	>= 800	< 800 - <= 700	< 700
OE2	Rotación de Personal	Número de salidas / Número de personal	%		Informe Jefe de Talento Humano	Anual	Jefe Talento Humano	10%	<= 12%	>12% - <=14%	> 14%
OE3	Capacitación Directivos	Número de horas de capacitación	No. Horas		Talento Humano	Trimestral	Jefe Talento Humano	400	>= 320	< 320 - >= 280	< 280
OE4	Plana Directiva	Incremento de Remuneraciones/	%		Nómina	Mensual	Jefe Talento Humano	30%	>= 24%	< 24% - >= 20%	< 20%
OE5	Implementación Web	Avance en la implementación Web	%		Informe Jefe de Tecnología	Mensual	Jefe de Tecnología	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%
OE6	Seguridad de la Información	Avance en la implementación seguridad	%		Informe Jefe de Tecnología	Mensual	Jefe de Tecnología	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%
OE7	Continuidad de negocio	Avance en la implementación continuidad	%		Informe Jefe de Tecnología	Mensual	Jefe de Tecnología	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	< 65%

**Figura 85.** Indicadores objetivos estratégicos de la perspectiva de inteligencia y capacitación

### Cuadro de Mando Integral

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIAS	OBJETIVO	INDICADOR					ANÁLISIS						
							NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META	CUMPLIENDO	ACEPTABLE	PELIGRO	
<b>VISIÓN</b>																		
<p>Convertimos en una de las instituciones financieras más importantes y representativas del sistema financiero ecuatoriano para el año 2020, ubicándonos entre las cooperativas más grandes del país, implementando una moderna infraestructura tecnológica que ofrezca nuevos y mejores canales de acceso a nuestros productos y servicios, logrando una adecuada administración integral de los riesgos a los que nos exponemos, incrementando nuestra capacidad de adaptarnos a los cambios del entorno, y desarrollando una responsabilidad institucional que aporte al cuidado y sustentabilidad del medio ambiente aumentando así la presencia lograda y el posicionamiento alcanzado.</p>	PERSPECTIVA FINANCIERA					E7	OE20	ROE	Utilidad / Patrimonio	%	↗	Estados Financieros	Anual	Jefe Financiero	10%	>= 8%	< 8% - > 5%	<= 5%
		E15	OE21	Solvencia	Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo	%	↗	Estados Financieros	Anual	Administrador de Riesgos	23%	>= 18%	< 18% - > 15%	<= 15%				
		E12	OE22	Cartera Vencida	Cartera en Riesgo / Cartera Total	%	↘	Estados Financieros	Mensual	Jefe de Crédito	9%	<= 11.25%	> 11.25% - < 13.45%	>= 13.45%				
		E14	OE23	Egresos	Disminución Costos y Gastos / Costos y Gastos Totales	%	↘	Estados Financieros	Mensual	Jefe Financiero	10%	>= 8%	< 8% - > 5%	<= 5%				
		E8	OE24	Liquidez	Disponibles / (Plazo Fijo + Depósitos a la vista)	%	↗	Estados Financieros	Mensual	Administrador de Riesgos	20%	>= 17%	< 17% - > 14%	<= 14%				
	E6	OE25	Incremento de Activos	Incremento de Activos / Activos Totales	%	↗	Estados Financieros	Mensual	Jefe Financiero	30%	>= 24%	< 24% - > 18%	<= 18%					
	PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS					E20	OE14	Incremento Socios	Ingreso Socios	No.	↗	Informe Mensual	Mensual	Jefe Operativo	6000	>= 4800	< 4800 - > 4200	<= 4800
		E21	OE15	Decremento Socios	Salida Socios	No.	↘	Informe Mensual	Anual	Jefe Operativo	25	<= 5	> 5 - < 8	>= 8				
		E19	OE16	Quejas	Numero de Quejas	No.	↘	Informe Mensual	Mensual	Jefe de Marketing	24	<= 2	> 2 - < 5	>= 5				
		E13	OE17	Patrimonio	Incremento aportes socios / Aportes socios	%	↗	Estados Financieros	Mensual	Jefe Financiero	40%	>= 35%	< 35% - > 28%	<= 28%				
E2		OE18	Productos	Productos Nuevos / Productos existentes	%	↗	Informe Mensual	Trimestral	Jefe de Marketing y Tecnología	60%	>= 48%	< 48% - > 36%	<= 36%					
E4	OE19	Canales de Distribución	Nuevos Canales / Canales existentes	%	↗	Informe Mensual	Trimestral	Jefe de Marketing y Tecnología	80%	>= 64%	< 64% - > 48%	<= 48%						
<b>MISIÓN</b>																		
<p>Crear junto a nuestros socios que se desarrollan en las parroquias rurales del cantón Quito, apoyando sus iniciativas de progreso mediante productos y servicios integrales, innovadores y de calidad en el ámbito financiero y no financiero generando para tal efecto un ambiente de ayuda y confianza mutua con una atención personalizada buscando el bienestar de todos y cada uno de los socios teniendo como directriz de nuestras actuaciones los principios y valores cooperativos.</p>	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS					E22	OE8	Manuales	Manuales Nuevos / Manuales Existentes	%	↗	Informe jefes departamentales	Trimestral	Jefes Departamentales	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%
		E11	OE9	Captaciones	Captaciones nuevas / Captaciones existentes	%	↗	Informe jefes de agencias	Mensual	Jefes de Agencias	40%	>= 32%	< 32% - >= 24%	< 24%				
		E3	OE10	Colocaciones	Colocaciones nuevas / colocaciones existentes	%	↗	Informe Jefe de crédito	Mensual	Jefe de crédito	30%	>= 24%	< 24% - >= 20%	< 20%				
		E17	OE11	Implementación CRM	Implementación del sistema y parametrización	%	↗	Informe Jefe de Marketing	Mensual	Jefe de Marketing	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%				
		E16	OE12	Mejoramiento de Procesos	Procesos mejorados / procesos existentes	%	↗	Informes jefes departamentales	Trimestral	Jefes Departamentales	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%				
	E1	OE13	Riesgos	Implementación de medidas de mitigación	%	↗	Informe Riesgos Integrales	Trimestral	Administrador de Riesgos	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%					
	PERSPECTIVA DE INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE					E18	OE1	Capacitación Personal	Número de hora de capacitación	No. Horas	↗	Estados Financieros	Trimestral	Jefe de Talento Humano	1000	>= 800	< 800 - <= 700	< 700
		E25	OE2	Rotación de Personal	Número de salidas / Número de personal	%	↘	Informe Jefe de Talento Humano	Anual	Jefe Talento Humano	10%	<= 12%	> 12% - < =14%	> 14%				
		E9	OE3	Capacitación Directivos	Número de horas de capacitación	No. Horas	↗	Talento Humano	Trimestral	Jefe Talento Humano	400	>= 320	< 320 - >= 280	< 280				
		E10	OE4	Plana Directiva	Incremento Remuneraciones / Remuneraciones actuales	%	↗	Nómina	Mensual	Jefe Talento Humano	30%	>= 24%	< 24% - >= 20%	< 20%				
E24		OE5	Implementación CRM	Avance en la implementación CRM	%	↗	Informe Jefe de Marketing	Mensual	Jefe de Marketing	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%					
E5		OE6	Seguridad de la Información	Avance en la implementación seguridad	%	↗	Informe Jefe de Tecnología	Mensual	Jefe de Tecnología	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%					
E23		OE7	Continuidad de negocio	Avance en la implementación continuidad	%	↗	Informe Jefe de Tecnología	Mensual	Jefe de Tecnología	100%	>= 80%	< 80% - >= 65%	<= 65%					

Figura 86. Cuadro de mando integral

## **Resumen**

En este capítulo se desarrolló la implementación estratégica, es decir se planteó la manera como la planeación estratégica debe integrarse a las actividades diarias de la organización como decisión de la alta gerencia dentro de este proceso se indicó la metodología para estructurar los planes operativos, ya que la suma de los alcances logrados mediante estos planes darán como resultado el logro o no de los objetivos estratégicos proyectados dentro de la formulación estratégica lo que definirá el futuro organizacional.

Además, se estructuró el mecanismo de control para los resultados obtenidos producto de la aplicación de las estrategias, por último y como corolario del trabajo se indica el cuadro de mando integral que resume el proceso de administración estratégica desarrollado para la cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., para el periodo 2016-2020.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Todo trabajo de investigación después de obtener los resultados que aporten a la solución del problema planteado inicialmente debe arrojar las conclusiones y recomendaciones para que los usuarios se beneficien de estos datos.

### Conclusiones

- La información económica disponible del país, adolece de muchas asimetrías sobre todo en lo que se refiere a estimaciones futuras lo que dificulta su análisis y por lo tanto las posibles afectaciones en el desempeño institucional.
- El sistema de la economía popular y solidaria y principalmente el cooperativismo en el Ecuador ha sido el medio de ayuda y colaboración económica, social, cultural y de identidad que ha permitido que amplios sectores marginados de la sociedad sean protagonistas de su propio desarrollo dentro de su entorno poblacional.
- Dentro del estudio realizado no se encontró tanto históricamente como en la actualidad que el sector cooperativo haya tenido apoyo gubernamental, su crecimiento y amplia difusión han sido manifestaciones propias y espontáneas de comunidades o poblaciones que identificaron en este tipo de organizaciones la solución a la marginación y menos precio de otro tipo de instituciones financieras.
- La Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., ha logrado un amplio posicionamiento en las poblaciones donde mantiene sus agencias estableciéndose entre las 143 cooperativas más grandes del país considerando su cantidad de activos.
- Mediante la articulación de este trabajo se ha querido reflejar la concepción que tiene el gobierno actual con respecto de la economía popular y solidaria, pero es

menester aclarar a criterio del autor que el actual marco legal mantiene muchas deficiencias con respecto del fortalecimiento y crecimiento del sistema financiero popular y solidario ya que no se ha generado una legislación única y exclusiva para este sector y es que se le ha incluido en normativas aplicables a otros sectores que perteneciendo al sistema financiero nacional representan a diferentes segmentos y sobre todo sus fines son totalmente opuestos contradiciendo de esta manera la intencionalidad primaria de la constitución de Montecristi y más bien ha debilitado la esencia misma del sistema sobre todo cooperativo que en lugar de crecer se ha reducido generando grandes cooperativas que disputan su presencia en el mercado con los bancos, y otras entidades pequeñas a las cuales no se les protege ni se las incentiva creando una gran brecha dejando de lado los principios de cooperación y ayuda mutua que fundamentan la filosofía cooperativista.

### **Recomendaciones**

- Se dice que solo el 10% de las organizaciones implementan adecuadamente el plan estratégico elaborado, el resto de instituciones solamente llegan a su formulación no generando cambios y menos aún beneficios reales. Siendo así se recomienda tomar las acciones necesarias para la implementación del presente plan estratégico.
- Como complemento de este trabajo y en vista del análisis realizado se recomienda diseñar un plan de mercadeo para la Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana Ltda., considerando tanto al marketing tradicional y al marketing digital.
- La administración integral de riesgos es un tema determinante para instituciones financieras, por lo que se recomienda capacitar adecuadamente a todo el personal para que su desempeño y sobre todo en las áreas estratégicas se realice bajo

parámetros de identificación, medición, mitigación y control de los diferentes riesgos a los que se expone este tipo de organizaciones.

- Se recomienda que los planes operativos anuales y sus respectivos presupuestos tengan como punto de partida los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas de tal forma que exista coherencia entre lo planificado y lo que se va a ejecutar considerando todos los recursos disponibles para tal efecto.

### **Resumen**

En este capítulo se presentaron las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo realizado, muchos trabajos no permiten su real implementación debido a que las conclusiones y recomendaciones ofrecidas por sus autores no son tomados en cuenta por quienes tienen la decisión y el poder para efectuar los cambios que en base a la investigación y a la aplicación de la teoría se evidencian en el proyecto realizado.

## Referencia Bibliográfica

Alianza Cooperativa Internacional (2012) *Principios del cooperativismo*.

Constitución de la República del Ecuador aprobada en la asamblea constituyente del año 2008.

FECOAC, (2009) *Memorias estadísticas de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* (Primera edición) Ecuador, DMENTE CREATIVA.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico* (Edición Breve, Primera edición) México, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Schiller, B. (2008) *Principios de Economía* (Sexta edición) España S.A. McGraw-Hill, Interamericana de España.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009) *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera edición) Madrid, España, Huertas Industrias Gráficas, S.A.

Johnson, G. & Scholes, K. (2001) *Dirección estratégica* (Quinta edición) España, Pearson Educación S.A.

Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria (LOEPS), publicada en el registro oficial 444 del 10 de mayo de 2011.

Porter, M. (2006) *Estrategia competitiva* (Trigésima sexta reimpresión) México, Compañía Editorial Continental.

Miño Grijalva, Historia del cooperativismo en el Ecuador

David, F. (2013) *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición) México, Pearson Educación.

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>,

diciembre 2016.

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-credito>.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016) *Economía SOLIDARIA Historias y prácticas de su fortalecimiento* (Primera Edición) Ecuador, Publiasesores.