

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA



**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

TITULO:

“Planeación estratégica y su influencia en el ámbito administrativo- financiero del Banco Comunal San Lucas ubicado en la Parroquia San Lucas, Cantón Loja, periodo 2017 -2021”

Tesis previa a optar el Grado de Ingeniero en Banca y Finanzas.

AUTOR

Darlyn Ramón Ramírez Guerrero

DIRECTORA

Ing. Yolanda Campoverde Bustamante Mg. Sc.

**LOJA – ECUADOR
2016**

ING. YOLANDA CAMPOVERDE BUSTAMANTE Mg. Sc.

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA,
SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y
DIRECTORA DE TESIS.**

CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis titulado: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DEL BANCO COMUNAL SAN LUCAS UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUCAS, CANTÓN LOJA, PERIODO 2017 -2021”**, desarrollado por el postulante **DARLYN RAMÓN RAMÍREZ GUERRERO**, previo a la obtención del grado de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de grado.

Loja, 25 Noviembre de 2016



Ing. Yolanda Campo Verde Bustamante. Mg. Sc.

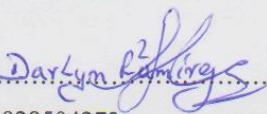
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Darlyn Ramón Ramírez Guerrero, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Darlyn Ramón Ramírez Guerrero

Firma: .....

Cédula: 0928504273

Fecha: Loja, Noviembre de 2016

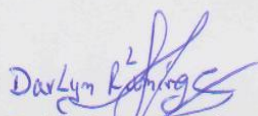
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Darlyn Ramón Ramírez Guerrero declaro ser autor de la Tesis intitulada: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DEL BANCO COMUNAL SAN LUCAS UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUCAS, CANTÓN LOJA, PERIODO 2017 - 2021”**, como requisito para optar el Grado de INGENIERO EN BANCA Y FINANZAS, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional (RDI).

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de Noviembre de 2016, firma El Autor.

FIRMA: 

AUTOR: Darlyn Ramón Ramírez Guerrero

CÉDULA: 0928504273

DIRECCIÓN: Loja – Argentina y Curazao

CORREO ELECTRÓNICO: Raymond_1490@hotmail.com

TELÉFONO: 0988771241

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Yolanda Campoverde Bustamante, Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidenta del tribunal: Ing. Elvia Lucia Valverde Marín, Mg. Sc.

Miembro del tribunal: Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira, Mg. Sc.

Miembro del tribunal: Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo, Mg. Sc.

DEDICATORIA

Al culminar este trabajo de tesis y luego de un largo proceso de cumplimiento de las actividades y tareas académicas, me permito con honestidad y especialmente con mucho cariño dedicar el cumplimiento de éste objetivo en primer lugar a Dios, quien me ha brindado la perseverancia y fuerzas para seguir adelante y mis padres pilares fundamentales de mi formación académica.

Darlyn Ramón

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la carrera de Banca y Finanzas, quienes con dedicación y voluntad impartieron sus valiosos conocimientos y sus sabias experiencias brindándome su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento a la Ing. Yolanda Campoverde Directora de Tesis, por la paciencia y quien supo guiarme en la elaboración del presente trabajo.

El Autor

a. TITULO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DEL BANCO COMUNAL SAN LUCAS UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUCAS, CANTÓN LOJA, PERIODO 2017 -2021”

b. RESUMEN

Las empresas a lo largo del tiempo saben que no se puede llegar a ningún lado sin antes planificar, esta planificación se realiza en base a los objetivos que se desea lograr, es por esto que un plan estratégico es el medio adecuado para alcanzarlos.

El presente trabajo tiene la finalidad de constituirse en una herramienta alternativa para los directivos de la institución en busca de una ventaja competitiva que le permita observar las cosas con mejor perspectiva y facilite la colaboración hacia el logro de los objetivos.

En primera instancia se evaluó internamente a la institución para lo cual se realizó un diagnóstico con la aplicación de encuestas y entrevistas obteniendo información directa de socios, personal y directivos, mientras que para el desarrollo del diagnóstico financiero los indicadores financieros proporcionados por la SEPS resultaron ser los más adecuados para la estructura financiera que presenta el Banco Comunal, obteniendo como resultado las debilidades y amenazas existentes en la institución las mismas que posteriormente mediante la elaboración de los objetivos operacionales y sus respectivas estrategias se eliminan o fortalecen según corresponda.

Posteriormente se realizó la evaluación externa tomando en cuenta las variables más importantes que afectan al Banco Comunal “San Lucas” revelando las oportunidades y amenazas clave que afectan a la empresa, estas variables son tomadas en cuenta con la finalidad de aprovechar o mitigar los efectos que causen respectivamente.

Con la información obtenida de evaluación interna y externa se realizó las matrices EFI y EFE mediante las cuales se aprecia y evalúa de mejor forma las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas institucionales, resultando que la entidad no está aprovechando sus fortalezas, las acciones utilizadas para eliminar las debilidades no son las adecuadas, las oportunidades que ofrece el entorno no están siendo aprovechadas y las respuestas ante las amenazas del medio tampoco son las adecuadas.

También con el propósito de crear estrategias se realizó la matriz DOFA elaborada con la información obtenida de la evaluación interna y externa, seguidamente se aplicó la matriz SPACE ubicando a la institución en el cuadrante defensivo, lo que implica que la entidad

debe concentrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas por lo cual se deben utilizar estrategias de diversificación preferentemente.

Con la finalidad de una adecuada selección de estrategias a desarrollar, se realizó la matriz MPEC, por medio de la cual se obtuvo una jerarquización de estrategias a través de una adecuada puntuación otorgada según los factores externos e internos encontrados, resultando 5 estrategias principales para el presente trabajo investigativo y en base a estas se plantearon los objetivos operacionales con sus respectivos planes de acción.

Finalmente, con los resultados obtenidos se determinan las conclusiones y recomendaciones que el Banco Comunal debe tomar en cuenta, las mismas que son fijadas en busca de mejorar el desempeño operativo y administrativo.

SUMMARY

Companies over time know that you can not get anywhere without planning before, this planning is done based on the goals you want to achieve, that is why a strategic plan is the appropriate means to achieve them.

The present work has the purpose of becoming an alternative tool for the institution's managers, in search of an adequate profitability and efficiency for the Communal Bank.

In the first instance, the institution was evaluated internally for which a diagnosis was made with the application of surveys and interviews obtaining direct information from partners, staff and managers, while for the development of the financial diagnosis the financial indicators provided by SEPS Proved to be the most appropriate for the financial structure presented by the Communal Bank, resulting in the weaknesses and threats existing in the institution that later on through the elaboration of the operational objectives and their respective strategies are eliminated or strengthened as appropriate.

Subsequently the external evaluation was carried out taking into account truthful information obtained from the bibliographical sources cited as Central Bank of Ecuador, National Institute of Statistics and Census, Web sites and other Bibliographic material, analyzing the variables of the external environment in which the institution works The opportunities and threats present that affect positively or negatively, these factors are taken into account in order to take advantage of or mitigate the effects they cause respectively.

With the information obtained from internal and external evaluation, the FODA, EFI and EFE matrices were able to perform the best opportunities, threats, weaknesses and institutional strengths, resulting in that the entity is not taking advantage of its strengths, Actions taken to eliminate weaknesses are not adequate, the opportunities offered by the environment are not being taken advantage of and the response to the threats of the environment are not adequate either.

Also for the purpose of creating strategies, the DOFA matrix was elaborated with the information obtained from the internal and external evaluation, followed by the SPACE matrix, placing the institution in the defensive quadrant, which implies that the entity should

concentrate on reducing the Internal weaknesses and avoiding external threats, which means that diversification strategies should be used.

With the purpose of an adequate selection of strategies to be developed, the matrix MPEC was realized, by means of which a hierarchization of strategies was obtained through an adequate score awarded according to external and internal factors found, resulting in 5 main strategies for the Present research work and based on these the operational objectives were presented with their respective action plans.

Finally, the results obtained determine the conclusions and recommendations that the Community Bank must take into account, which are set in order to improve the operational and administrative performance.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión que aporta a la toma de decisiones colectivas, con la cual se pretende anticiparse a los cambios y las demandas que pueda presentar el mercado.

La importancia del presente trabajo titulado “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DEL BANCO COMUNAL SAN LUCAS UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUCAS, CANTÓN LOJA, PERIODO 2017 -2021” radica en que busca contribuir al desarrollo sostenible de la institución, fortaleciéndola competitivamente y mejorando las posibilidades de crecimiento en el mercado, para ello se ha establecido objetivos estratégicos con sus respectivos planes de acción y además una propuesta de plan de mejoras.

La estructura del presente trabajo inicia con un **Título**, que indica la razón de ser del trabajo de tesis; **Resumen** presentado en idioma Castellano y traducido al inglés, aquí se presenta una síntesis del trabajo efectuado, brindando una visión global con tendencia a los resultados en forma general; **Introducción**, en donde se destaca la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, el aporte a la institución y la estructura del trabajo; **Revisión de Literatura** que muestra la sustentación teórica referente al proceso de planeación estratégica, con el fin de brindar una idea clara de todos los elementos empleados para el desarrollo del presente trabajo; **Materiales y Métodos**, que incluye diferentes métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; Los **Resultados** que abarca el desarrollo de la Planeación Estratégica y la Propuesta, en base a los objetivos planteados en el proyecto de tesis; La **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica investigativa frente a las ventajas de la propuesta; posteriormente se presenta las respectivas **Conclusiones y Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos, administrativos y personal del Banco Comunal, para fortalecer y mejorar la gestión institucional; luego la **Bibliografía** que determina las fuentes de consulta y la información utilizada, para la sustentación teórica; y finalmente los **Anexos** que sirvieron como soporte para la elaboración de la propuesta estratégica.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Sistema financiero nacional

La Asamblea Nacional (2008) mediante la creación de la constitución de la República de Ecuador tipifica lo siguiente:

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

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

De esta forma consta la economía popular y solidaria dentro del sistema financiero nacional con la finalidad de brindar a sus componentes como los bancos comunales, cajas de ahorro y cooperativa de ahorro y crédito, del sector rural mayor integración social y que cumplan su objetivo de ser facilitadoras del acceso a servicios financieros y no financieros a campesinos y personas excluidas de estos servicios por la banca tradicional ya sea pública o privada.

Ley de economía popular y solidaria

Con el propósito de conocer acerca de los Bancos Comunales a continuación se menciona lo que la Ley de Economía popular y solidaria (2012) tipifica sobre ellos:

Art.-1. Se la entiende como el conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser

humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el sector financiero popular y solidario.

Bancos comunales

Art.- 101. Se forman por voluntad y aportes de sus socios, personas naturales, que destinan una parte del producto de su trabajo a un patrimonio colectivo, en calidad de ahorros y que sirve para la concesión de préstamos a sus miembros, que son residentes y realizan sus actividades productivas o de servicio, en el territorio de operación, Los bancos comunales tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control social y rendición de cuentas, así como también fijaran sus propios mecanismos de autocontrol social.

Actividades financieras

Art.- 104. Además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías participativas, como grupos solidarios, ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios y otros que dinamicen las actividades económicas de sus miembros.

Actividades socioeconómicas en el territorio

Art.- 105. Funcionaran como espacios de promoción y difusión de experiencias y conocimientos de educación, salud y otros aspectos relacionados con el desarrollo socioeconómico de su territorio, actividad que estará vinculada con políticas de fomento estatal y transferencia de recursos públicos para el desarrollo de esas capacidades.

Reglamento de la ley de Economía Popular y Solidario

Este reglamento en su capítulo II - sección I faculta al Banco Comunal a realizar su organización interna basada en sus respectivos estatutos en donde se define los deberes y atribuciones de:

- Los socios/as

- De la asamblea general
- Del consejo directivo
- Presidente
- Del tesorero
- Del concejo de control
- Del gerente
- De las comisiones especiales
- Comisión de educación y capacitación
- Comisión de asuntos sociales y culturales.

Estados financieros

Los estados financieros ayudan a reflejar la situación financiera de la empresa en un periodo determinado, sobre los resultados de sus operaciones y sobre los flujos de sus fondos. La información que brindan permiten según Rodríguez (2009):

- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Evaluar los resultados financieros de la administración en cuanto a su rentabilidad.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo cual requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad. (pág. 5)

Los estados de financieros resultan interesantes para los posibles inversionistas, los principales son: estado de situación y estado de resultados.

Análisis financiero

Es de vital importancia para realizar un diagnóstico de la situación financiera de la entidad, Álvarez (2004) lo define como “un complemento tanto de la teoría de las finanzas como de la practica contable” (pág. 10).

Características

Álvarez (2004) señala las siguientes características del análisis financiero:

- Se trata de un proceso de valoración crítica ya que todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa.
- La base de estudio es la información financiera, entendiéndose por tal toda información capaz de generar, modificar o confirmar las expectativas del análisis.
- Dentro del análisis financiero podemos distinguir tres clases de estudio fundamentales: rentabilidad solvencia y liquidez.
- La herramienta tradicional en el análisis financiero es el ratio.

Indicadores financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa, esto se lo realiza con el propósito de informarse, de tener una idea de cómo se aproxima el comportamiento de la empresa, también se lo conoce como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización, y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Indicadores proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Estos indicadores permiten evaluar las áreas críticas en términos económicos y financieros, la SEPS (2016) proporciona los siguientes indicadores:

Cuadro 1

Indicadores SEPS

Solvencia	FORMULA
Calidad de activos	
Morosidad ampliada	$\frac{\text{Cartera improductiva bruta por segmento}}{\text{Activo total}}$
Participación activos improductivos	$\frac{\text{Activos improductivos}}{\text{Activo total}}$
Participación de cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera bruta}}{\text{Activo total}}$
Liquidez	
Indicador de Liquidez	$\frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Obligaciones con el público}}$
Rentabilidad	
Grado de absorción del margen financiero	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Margen financiero neto}}$
ROA	$\frac{[(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 12 / 12]}{\text{Activo total}}$
Eficiencia institucional en colocación	$\frac{\text{Gastos de operación}}{(\text{Cartera de créditos} - \text{Provisión Cre. Incobrable})}$

Fuente: (SEPS)

Morosidad ampliada. - nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución.

Participación de activos improductivos. - determina que porcentaje de los activos no generan ingreso con respecto al total de activos.

Participación de cartera de crédito. - representa la participación de la cartera total con respecto a los activos.

Indicador de liquidez. - capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.

Grados de absorción de margen financiero. - capacidad que tiene la entidad de generar ingresos producto de la intermediación financiera, que cubran los gastos operativos.

ROA. - mide la rentabilidad que produce los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio.

Eficiencia institucional en colocación. - mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera.

Planeación estratégica

Definición

Armijo (2009) considera a la Planeación estratégica como “una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (pág. 5).

Características

Según Chiavenato (2001) la planificación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales, para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad ya abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.

Motivos por los que las empresas no llevan a cabo la planeación estratégica

Para Fred (2003) considera que las principales razones por las que las empresas no realizan una planeación estratégica son las siguientes:

- Estructuras de recompensa inadecuadas. Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- Manejo de crisis. Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- Pérdida de tiempo. Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- Demasiado costosa. Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- Pereza. Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Contentos con el éxito. En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- Temor al fracaso. Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- Confianza excesiva. Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición

de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.

- Experiencia previa desagradable. Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- Interés en sí mismo. Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- Temor a lo desconocido. Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- Diferencias honestas de opinión. Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación. (págs. 17,18)

Factores que contribuyen al éxito de una planeación estratégicas

Una planificación estratégica bien ejecutada requiere del compromiso y recursos de la gerencia de la organización. Por esta razón es necesario que la gerencia discuta y articule sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo. Algunos de los factores que contribuyen al éxito:

- Liderazgo que apoye el proceso, este factor es un elemento clave;
- Un proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades únicas de la organización;
- Participación de todos los niveles de la organización;

- Realismo a lo largo de todo el proceso (personal, condiciones físicas, presupuestos, objetivos, metas, cultura, filosofía de la organización y condiciones actuales).
- Prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos. (Oficina de planeamiento y presupuesto de Uruguay, 2005, pág. 4)

Errores en la planeación estratégica

Al ser la planeación estratégica un proceso complejo, no se puede realizar con absoluta precisión es por eso que se comenten errores al momento de realizarla, los principales errores que señala Fred (2003) son:

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.

- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan. (pág. 18)

Para la realización de una planeación estratégica se debe tomar en cuenta

Existen diversos modelos para la realización de una planeación estratégica, dentro de los cuales el más sobresaliente, por su facilidad de comprensión es el de Fred (2003) según el cual se debe considerar lo siguiente:

1. La misión, visión de la empresa, principios y valores
2. La evaluación externa
3. La evaluación interna
4. Estrategias de acción
5. Análisis y selección de la estrategia

Misión y visión

El grupo corporativo Mc Graw Hill (2012) tipifica los siguiente sobre la misión y visión:

Visión

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
- reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
- Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad.
- Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Misión

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.

- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión.

Armijo (2009) define a los objetivos estratégicos como los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (pág. 40).

Las principales características de los objetivos operacionales que Armijo (2009) señala son:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios. (pág. 41)

Cuando una institución se propone establecer sus objetivos operacionales, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

Importancia de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones institucionales hacia los resultados deseados. Armijo (2009) expresa los dos siguientes puntos en los que radica su importancia:

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.
- El objetivo estratégico, expresa en términos concretos de resultados esperados. (pág. 46)

Principios y valores

Un principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Algunos valores éticos en el marco empresarial.

Las empresas se deberían instruir por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados, la actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, entre otros.

Evaluación externa

Fred (2003) señala que se deben tomar en cuenta las siguientes 5 fuerzas externas claves:

Fuerzas económicas

El entorno económico de una empresa es el conjunto de variables económicas que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la misma, pues es un ente que se encuentra en continua interacción con su entorno y depende de ésta relación el éxito o fracaso de la organización las cuales pueden ser: inflación, tasas de interés, PIB, PEA, Desempleo, Riesgo país, otros.

Fuerzas culturales, demográficas, sociales y culturales.

Son aquellas que hacen referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan y consumen las personas del país en donde opera la empresa, por ejemplo: Estructura poblacional, desarrollo económico, identidad cultural.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Las fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales hacen referencia al poder del país para vigilar, regular o controlar a través de sus diversas instituciones, las actividades realizadas por las empresas que se encuentran en el territorio nacional.

Fuerzas tecnológicas.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo, la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras "pensantes", la robótica, las fábricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones especiales, los productos especiales, los láseres, los clones, las redes de satélites, las fibras ópticas, la biométrica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad que aumenta la energía de los productos eléctricos disminuyendo la resistencia a la corriente, habrá de revolucionar las operaciones de los negocios en los años noventa, sobre todos en las industrias de los transportes, los servicios públicos, la atención médica, la electrónica y las computadoras.

Fuerzas competitivas.

Las fuerzas competitivas se refieren a identificar y evaluar sobre quienes realmente constituyen la competencia para la organización, para ello es necesario contar con información relevante acerca de los productos y servicios que ofertan a la ciudadanía y el impacto e influencia que estos puedan tener en el desarrollo de las actividades que realiza la organización.

Matriz de evaluación externa EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Pasos para la elaboración de la matriz EFE

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Interpretación de los resultados

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Matriz de perfil competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, incluye aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

En la interpretación es que sólo porque una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fred (2003) las define como “un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias” (pág. 98).

Fred (2003) expresa lo siguiente sobre este modelo:

1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así

como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, (págs. 100,101)

Evaluación interna

Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación

y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

Para realizar el análisis de la evaluación interna se tomará en cuenta, Fred (2003):

Gerencia. - Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: Planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Mercadotecnia. - La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de mercadotecnia básicas:

- 1) análisis de clientes;
- 2) venta de productos y servicios;
- 3) planeación de productos y servicios;
- 4) establecimiento de precios;
- 5) distribución;
- 6) investigación de mercados; y
- 7) análisis de oportunidades.

Finanzas y contabilidad. - La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

Sistemas de información. - La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna.

Matriz de evaluación interna EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Pasos para la elaboración de la matriz de evaluación interna

1. Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Estrategias de acción

Existen diversos tipos de grupos de estrategias a continuación se mencionan los 4 principales según Fred (2003):

Estrategias de integración. - también conocidas como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- Hacia delante: implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
- Hacia atrás: es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
- Horizontal: se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa.

Estrategias intensivas. – exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

- Penetración en el mercado: intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.
- Desarrollo de mercados: implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de productos: es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.

Estrategias de diversificación. - En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

- Diversificación concéntrica: se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- Diversificación horizontal: se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
- Diversificación de conglomerados: se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

Estrategias defensivas. - Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

- Recorte de gastos: ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
- Enajenación: La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación.
- Liquidación: La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación.

Análisis y selección de estrategias

Los estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Esquema integral para la formulación de estrategias

Consiste en tres etapas mencionadas por Fred (2003):

Etapas de aportación de información

Se toma La información que deriva de la matriz EFE, EFI y MPC, estas tres matrices proporcionan la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante.

Etapas de ajuste

La técnica que se utiliza en el ajuste es el análisis FODA y PEEA, Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. Como utilizarlas:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz de posición estratégica y evaluación de las acciones (PEEA)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA.

Pasos para la elaboración de la matriz PEEA

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.

3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto x y.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica.

El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las

que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Etapa de decisión

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. La técnica de ajuste analizada anteriormente presenta alternativas de estrategias posibles.

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Fases para elaborar la matriz de planeación estratégica cuantitativa

- En la columna izquierda de la MPEC anotar una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se la debe tomar de la matriz EFE y EFI.
- Asignar ponderaciones a cada factor clave interno y externo; estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y EFI.
- Examinar las matrices de la etapa 2, FODA y SPACE e identifique las estrategias alternativas que la organización deberá considerar poner en práctica.

- Determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determina mediante el examen de cada factor externo o interno clave, y haciéndonos la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?, si la respuesta es SI se deben comparar con ese factor clave. La escala del grado de atractivo es: 1= no atractivo, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva, y 4= muy atractiva. Si la respuesta es NO, no se asigna puntuación y se coloca un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará.
- Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo, estas se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones por las puntuaciones del grado de atractivo de cada fila. Cuanta más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica.
- Calcular la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela que estrategias es la más atractiva de cada conjunto de alternativas.

Plan de acción

“Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán cerrar las brechas entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno” (Armijo, 2009, pág. 54).

Estos planes son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto o servicio final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Plan operativo anual (POA)

Alcalá (2016) considera que un plan de acción es un programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año.

Entre las principales utilidades que puede tener un plan de acción Alcalá señala las siguientes:

En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en:

- Dirigir “el cambio anual” hacia la Visión que tiene el equipo directivo
- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia
Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor
- Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos
- Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización
- Optimizar los resultados con recursos limitados

Elección de los indicadores

La formulación de indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto, los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de lo que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciaran el logro de cada objetivo operacional.

Precisión de las actividades

Consiste en precisar qué actividad deben realizarse para lograr cada objetivo operacional; obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente.

Programación y presupuesto

Consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable y los costos de los programas propuestos, para alcanzar los objetivos y datos cuantitativos, que permiten medir las relaciones y el trabajo conforme a cada programa.

Plan de mejoras

Este se lo realiza de acuerdo a las debilidades internas encontradas en el banco comunal, el Ministerio de educación de Ecuador (2012) define al plan de mejoras como “un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional” (pág. 2).

Un plan de mejoras debe ser:

- **Consensuadas:** Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- **Coherentes:** Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- **Realistas:** Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles:** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó materiales bibliográficos, suministros de oficina y equipos de computación e internet.

Métodos

Científico

Este método se utilizó en la búsqueda de las diferentes fuentes bibliográficas como libros, publicaciones, revistas y las leyes pertinentes de las cuales se obtuvo los contenidos relevantes para el desarrollo del proyecto.

Inductivo

Ayudó en el estudio del ambiente interno mediante el cual se estableció las preguntas empleadas en las entrevistas y encuestas con el fin de recoger información referente a la realidad actual del Banco Comunal, la cual fue esencial para el propósito de este trabajo.

Deductivo

Fue utilizado para estudiar todas las variables relacionadas con la investigación, con lo que se obtuvo los factores correspondientes a las amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución, información necesaria para la elaboración de las diferentes matrices.

Analítico

Se lo manejó en la interpretación de la información tanto interna como externa, en el desarrollo de las diferentes propuestas que se realizaron para el Banco Comunal y en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Estadístico

Este método sirvió para la representación, simplificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas realizadas con el propósito de obtener una mejor comprensión de la realidad existente en la institución.

Técnicas

Encuesta

Para la utilización de esta técnica se realizó previamente un banco de preguntas, diseñadas acorde a la información relevante, obteniendo directamente información de los socios y directivos del Banco Comunal para el desarrollo del diagnóstico primordial en el desarrollo del presente proceso de estudio.

Entrevista

Con esta técnica se recopiló información a través de preguntas diseñadas de forma objetiva las cuales fueron aplicadas a la gerente abordando temas que permitieron conocer la situación actual del banco comunal.

Observación directa

Se aplicó para observar directamente las diferentes funciones que se realizarán cotidianamente, detectando falencias existentes en el banco comunal para posteriormente elaborar las respectivas propuestas en busca del mejoramiento administrativo y operativo de la institución.

Población y muestra

La población y muestra objeto de estudio del presente trabajo de tesis, está determinada por el número total de socios activos que posee el Banco Comunal actualmente, que son 50 socios.

f. RESULTADOS

Contexto Institucional

Banco Comunal “San Lucas”



Reseña histórica

El banco comunal fue fundado el 20 de enero de 2009 en la parroquia San Lucas, provincia de Loja, luego de que se los reconociera a este tipo de entidades en la constitución de la República perteneciendo a la economía popular y solidaria.

Las dificultades atravesadas en su inicio fueron el desconocimiento de los instrumentos necesarios para el manejo correcto de las diferentes actividades realizadas, la organización interna, el manejo y registro de las finanzas, dificultades que con ayuda de personas que conocen sobre el tema, fueron mitigadas mas no eliminadas.

La falta de facilidad crediticia por parte de las instituciones financieras públicas y privadas, nace la iniciativa de un grupo de moradores de la parroquia de formar una asociación, la cual se constituye como una entidad jurídica del sector popular y solidario, de capital variable e ilimitado con un número 22 socios fundadores. La misma que cumpliría con el propósito de captar dinero en forma de ahorro y posteriormente colocarlo en créditos con la diferencia de que estos serían de fácil acceso para los socios.

Otra finalidad en la creación de la entidad fue promover la cooperación y el emprendimiento en su territorio de acción, impulsando el progreso individual y colectivo de la comunidad en general.

Desde su creación hasta la fecha el banco comunal ha funcionado como medio de financiamiento equitativo para los pequeños productores que pertenecen y desean formar parte del banco comunal.

Localización del Banco Comunal

Macro localización

La macro localización institución está ubicada en la parroquia San Lucas, cantón y provincia de Loja.

Gráfico 1

Macro localización del Banco Comunal



Fuente: Google maps

Micro localización

El Banco Comunal se encuentra ubicado exactamente en la parroquia san Lucas, por la carretera panamericana en el desvío que existe en la calle Troncal de la sierra, en el mismo establecimiento funciona la ferretería “Ferrimaster”.

Gráfico 2

Micro localización del Banco Comunal



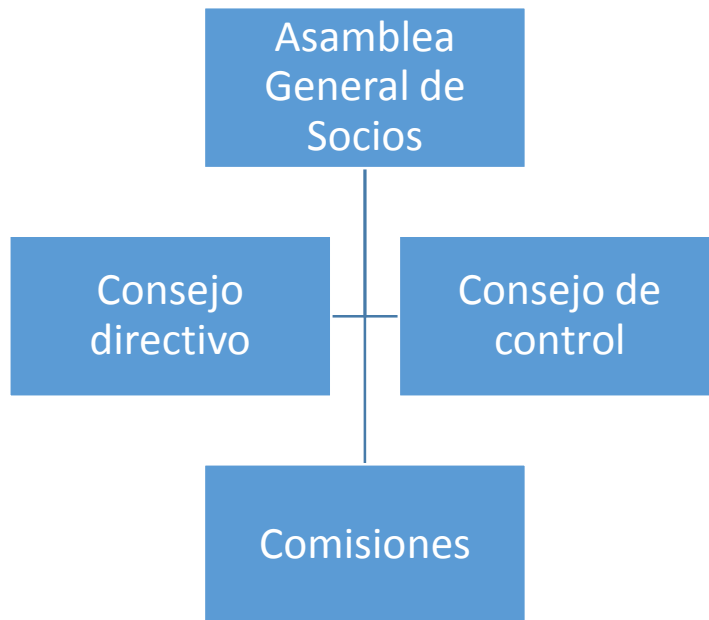
Fuente: Google maps

Base legal

El Concejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, en uso de las facultades que le confiere la Ley de instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalices de Raíces Ancestrales, acuerda Reconocer la constitución legal y conceder la personería jurídica a la Fundación de Desarrollo Local y las Microfinanzas Comunitarias “FUNDEC” con domicilio en la Parroquia San Lucas, cantón y provincia de Loja.

De esta forma el Banco Comunal San Lucas como miembro de la FUNDEC se constituye como una entidad jurídica, del sistema financiero Popular y Solidario; con domicilio en la parroquia San Lucas del cantón y provincia de Loja, de capital social variable e ilimitado número de socios, de los ciudadanos indígenas que pertenecen al pueblo Saraguro.

Estructura interna y administrativa del Banco Comunal “San Lucas” en base a sus estatutos.



Fuente: Estatutos del Banco Comunal

Asamblea general de Socios. – es la máxima autoridad del Banco comunal, está constituida por todos los socios que consten en el registro respectivo y que estuvieran en pleno goce de sus derechos y sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para todos los demás organismos.

El consejo directivo. – es la instancia responsable de la dirección y administración del banco comunal. Está conformada por el presidente, tesorero secretario. Los miembros del Consejo administrativo serán nombrados por la asamblea general durante dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por otro periodo igual.

El consejo de control. – es el fiscalizador de las actividades administrativas financieras del Banco Comunal. Está constituido por tres miembros principales y tres suplentes elegidos por la asamblea general, por un periodo de dos años y pueden ser reelegidos por un periodo igual.

Gerente. – el gerente será nombrado por el Consejo Directivo puede ser o no socio del Banco, durante dos años en sus funciones, podrá ser elegido por un periodo igual. Es el

administrador general del Banco y será considerado como empleado amparado por el código de trabajo y las leyes del seguro social.

Comisión de crédito. - está constituida por tres miembros principales y tres suplentes elegidos por la asamblea general, por un periodo de dos años, pudiendo ser elegidos por un periodo igual. Aprobará los préstamos por escritos y por mayoría de votos de sus integrantes.

Comisión de educación y capacitación. – será nombrada por la Asamblea General está conformada por tres miembros, su principal función es organizar o desarrollar programas de educación sobre finanzas populares y solidarias.

Comisión de asuntos sociales y culturales. – será nombrada por la Asamblea General está integrada por tres miembros, entre su principal actividad esta presentar un plan de trabajo de las actividades a realizarse, para la aprobación del concejo directivo.

Productos y precios actuales del Banco Comunal

Cuentas de ahorros

Es un depósito ordinario al alcance de la ciudadanía que quiera formar parte de la institución como socios y que estén interesados en apertura una cuenta que genere intereses sobre su capital ahorrado, este producto genera una tasa pasiva de 1% anual.

Requisitos:

- solicitud de ingreso
- Copia de cedula
- carta de algún servicio Básico
- 10 dólares de los cuales 5 son para gastos administrativos.

Depósito a plazo

Estos depósitos los realizan socios y otros clientes que desean ganar intereses con tasas preferenciales, es un método de obtener recursos para ser colocados en cartera. La tasa pasiva de este producto es del 3% anual.

Requisitos:

- solicitud de depósito a plazo fijo
- copia de cédulas
- carta de algún servicio Básico

Microcrédito

Está disponible para los socios y clientes que necesiten capital para generar sus propias fuentes de ingreso, emprendiendo en la agricultura, ganadería entre otros.

Requisitos:

- Solicitud de crédito,
- 2 copias de cédula
- carta de cualquier servicio Básico.

Crédito emergente

Está disponible para los socios y clientes que por causas imprevistas necesitan financiamiento para cubrir algún tipo de necesidad, a diferencia del microcrédito este se aprueba en la brevedad posible.

Requisitos:

- Solicitud de crédito,
- 2 copias de cédula
- carta de cualquier servicio Básico.

Cuadro 2

Características de los productos de colocación

TIPO DE CRÉDITO	MONTO	TASA	PLAZO	GARANTÍA
Microcrédito	Desde \$300,00 Hasta \$1.500,00	22%	Hasta un año	Quirografaria
Emergente	Desde \$50,00 Hasta \$300,00	22%	Hasta tres meses	Quirografaria

Fuente: Banco Comunal “San Lucas”

Plaza y promoción actual del Banco Comunal

El Banco Comunal se concentra principalmente en los socios y clientes moradores de la parroquia San Lucas, en cuanto a la promoción la institución no realiza publicidad de ningún tipo, los socios y clientes conocen sobre la entidad por recomendaciones de amigos o familiares.

Descripción de las funciones del personal

El banco comunal “San Lucas” no cuenta con manuales definidos de las funciones que deben realizar específicamente los administradores del mismo, pese a esto la institución cuenta con cuatro personas que se encargan de los movimientos diarios, las mismas que no perciben remuneración alguna, las actividades las realizan en beneficio y desarrollo de la entidad, de las cuales la principal es la Señora Rocío Guamán gerente del mismo. A continuación, se redacta las actividades que cumplen cada uno.

Gerente, administrador. - actualmente es la Señora Roció Guamán, representante legal del Banco Comunal y a la vez hace las funciones de cajera, entre sus actividades como gerente tenemos:

- Es responsable de la administración financiera del Banco.
- Representar judicialmente y extrajudicialmente al Banco.
- Ser el representante legal del Banco.

- Ejecutar los acuerdos de la asamblea General y del Consejo Directivo.
- Informar mensualmente al Consejo Directivo sobre el Estado Económico del Banco Comunal.
- Presentar los informes que solicite la Asamblea General, Consejo Directivo y Comisiones especiales.
- Depositar los dineros recibidos en las cuentas Bancarias que mantiene la entidad.

Actividades como cajera:

- Recaudar depósitos, retiros, pagos de préstamos.
- Elaborar comprobantes de ingreso y egresos.
- Revisar, clasificar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- Elaborar arqueo de caja del efectivo.
- Manejo de caja chica.

Comisión de microcréditos. - Para poder conceder los créditos deben ser aprobados por la señora Maura González y el Señor Lauro Lozano los cuales tienen la responsabilidad de analizar la capacidad de pagos de los aspirantes a un microcrédito y posteriormente en forma conjunta con el presidente y gerente autorizar la concesión y desembolso de los mismos.

Funciones:

- Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.
- Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito

- Realizar investigaciones de ser necesario, solicitar información que crea necesario para llegar a una conclusión justa e imparcial, sobre cada solicitud que reciba.
- Someter periódicamente a aprobación del Consejo Directivo, las normas tendientes a mejorar los servicios de crédito.
- Rendir informes semestrales a las Asamblea General y Mensuales al Consejo Directivo, formulando las observaciones que creyere conveniente para el mejoramiento de los servicios de crédito.

Contador. - puesto asignado en la actualidad al Señor Francisco Lozano, se encarga de llevar la contabilidad en sus respectivos estados Financieros. El contador se vale de toda la tradición de la contabilidad, que tiene enorme cantidad de años entre nosotros; con la misma es posible tener a mano una serie de procedimientos y reglas con las cuales se realiza los registros de las diversas operaciones que se efectúan en la institución.

Funciones:

- Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.
- Elaborar y dirigir la contabilidad.
- Elaborar en asocio con el Gerente los respectivos balances.
- Presentar la información financiera que solicite los órganos de Control.

Infraestructura y tecnología

El banco comunal no cuenta con un establecimiento propio para el desarrollo de sus funciones, en la actualidad el local donde acuden los socio y clientes es de propiedad de la gerente, en el mismo local también funciona una ferretería.

Los programas que utiliza para el manejo de la información son plantillas elaboradas en Microsoft Word y Excel.

ANÁLISIS INTERNO PARA EL BANCO COMUNAL “SAN LUCAS”

Entrevista aplicada a la gerente del Banco Comunal “San Lucas” referente a la filosofía institucional, factores internos y factores externos

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a la gerente del Banco Comunal “San Lucas” se obtuvo los siguientes criterios en lo referente a:

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS

1. ¿Qué objetivos busca la institución?

- Promover el desarrollo socio económico entre los socios y la comunidad.
- Apoyar actividades de pequeñas unidades productivas y la formación de empresas comunitarias.
- Otorgar créditos productivos promoviendo el cultivo de productos propios.
- Crear una cultura de ahorro en los socios.

MISIÓN

2. ¿Cómo define a la institución?

Es una institución que promueve el desarrollo económico a través del otorgamiento de microcréditos, fomentando el ahorro e inversión en la comunidad.

3. ¿Que busca la institución en la sociedad?

Promover el desarrollo económico de la parroquia y a la vez beneficiar a las personas que deseen formar parte del Banco Comunal.

4. ¿Cuál es la principal actividad que el Banco Comunal presta a la sociedad?

Otorgamiento de microcréditos para los pequeños productores generalmente.

5. ¿Qué cobertura tiene el Banco Comunal?

Actualmente solo los beneficiarios son las personas moradoras de la parroquia San Lucas.

6. ¿Cómo Gerente del Banco Comunal cuáles son las razones que lo motivan a realizar sus funciones?

Trabajar por los moradores del sector y formar parte del desarrollo de la comunidad.

7. ¿Quiénes son los beneficiarios de los productos y servicios que presta la institución?

Los socios que forman parte del banco comunal San Lucas y demás personas que les interese los beneficios que presta.

8. ¿Qué grado de eficiencia cree usted tiene la institución en los productos y servicios que ofrece a la comunidad?

El grado de eficiencia en comparación con la atención y la facilidad de crédito es muy bueno.

VISIÓN

9. ¿Cuál es la imagen que desea para el Banco Comunal en 5 años?

Que sea una institución autosustentable en el tiempo, confiable en todos sus aspectos y ser reconocida en las parroquias aledañas, incrementando el mercado y por ende el número de socios.

10. ¿Qué nuevos productos y servicios desearía que desarrolle el Banco Comunal?

- Incremento de líneas de crédito.
- Servicio médico
- Capacitación en inversión para los socios.
- Capacitación en emprendimiento.

PRINCIPIOS Y VALORES

11. ¿Qué principios considera necesario implementar en el Banco Comunal?

- Equidad de género
- El respeto de la identidad cultural
- Responsabilidad social
- La distribución equitativa

12. ¿Qué principios considera necesario implementar en el Banco Comunal?

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Disciplina
- Transparencia

FACTORES INTERNOS

13. ¿Posee el Banco Comunal un organigrama estructural?

Sí, organigrama estructural.

14. ¿El banco comunal tiene un manual de funciones, reglamento interno y manual de créditos?

No posee ninguno de estos tipos de manuales.

15. ¿Cuáles son los productos de captación y sus requisitos?

En captaciones cuentas de ahorro con una tasa pasiva anual de 1% y depósitos a plazo fijo con una tasa anual de 3%, los montos son ilimitados los requisitos que se solicitan son los siguientes:

Para apertura de cuenta: solicitud de ingreso, copia de cedula, carta de algún servicio Básico y 10 dólares de los cuales 5 son para gastos administrativos.

Para depósitos a plazo fijo: solicitud de depósito a plazo fijo, copia de cedulas, carta de pago de algún servicio Básico.

16. ¿Cuáles son los productos de colocación y sus requisitos?

En colocación existen microcrédito con una tasa de 22% anual, plazo de un año y monto que va desde 300,00 hasta 1500,00 dólares, el cual es revisado por el comité de crédito en un plazo de 5 días.

Crédito emergente con una tasa de 22% anual, plazo de tres meses y monto que va desde 50,00 hasta 300,00, el cual es revisado al instante por la gerente.

Los requisitos son los mismos para ambos tipos de créditos: Solicitud de crédito, 2 copias de cedula y carta de pago de cualquier servicio Básico.

17. ¿Se ha realizado un plan estratégico en el Banco Comunal?

No se ha realizado un plan estratégico para la institución.

18. ¿Cómo se designa las funciones al personal?

De acuerdo a las necesidades de la entidad.

19. ¿Se utilizan programas contables acorde a las necesidades del Banco Comunal?

Sí, plantillas en Microsoft Word y Excel, los cuales son suficiente para el manejo de la información.

20. ¿El personal que administra el Banco Comunal realiza rendición de cuentas a los socios?

Si cada seis meses.

21. ¿Se da motivación e incentivos al personal que labora en el Banco Comunal?

No, el trabajo lo realizo por beneficio del Banco Comunal.

22. ¿Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la institución?

La relación entre directivos y los encargados del manejo cotidiano del banco es buena, se ha tenido conflictos.

23. ¿El Banco Comunal cuenta con el personal suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades de sus socios?

Sí, porque las actividades cotidianas no son muchas y una persona en atención es más que suficiente.

24. ¿Realiza la institución publicidad a través de los diferentes medios que existen en la localidad?

No, porque no se ha tenido asesoramiento referente al tema y por falta de recursos.

25. ¿Ha incrementado el número de socias en los dos últimos años?

Sí, pero el crecimiento no ha sido significativo es de apenas 8 socios en los dos últimos años.

26. ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta para establecer la tasa activa y pasiva de la entidad?

Por instituciones referentes y por el porcentaje de rentabilidad.

27. ¿Qué mecanismos utiliza para conocer la satisfacción de sus socios?

En las reuniones con los socios, ellos exponen sus inconformidades, así como también lo que les parece bien referente al Banco Comunal.

28. ¿Considera adecuado el horario de atención que la institución brinda a los socios?

Sí, debido a que por ser la propietaria del local donde funciona el banco está disponible la atención desde las ocho de la mañana hasta las ocho de la noche.

29. ¿Cómo se determina la capacidad de pago para otorgar un crédito?

Los créditos son otorgados a los moradores del sector, los cuales se los conoce desde hace años y se confía en su responsabilidad, puntualidad.

30. ¿Cómo se autoriza el desembolso de los créditos?

Es sometido a un comité de crédito los cuales lo autorizan y firman en forma conjunta con la gerente.

31. ¿Aplican análisis financiero a la entidad?

No, aunque en los últimos años no se cuenta con los estados financieros si se da a conocer a los socios el estado de la entidad.

32. ¿Cómo obtiene financiamiento la institución?

A corto plazo mediante los depósitos de los socios, además a largo plazo con una ayuda por parte del CODENPE.

33. ¿Considera que la ubicación de la institución es la adecuada?

La ubicación si es la adecuada, ya que está en la vía principal de San Lucas.

34. El edificio en el que la entidad funciona es:

Pertenece a un socio, por motivo de ahorro.

35. ¿Cree usted que el espacio físico con que cuenta la institución es adecuado?

No, debido a que también funciona en el mismo local una ferretería, lo que dificulta una correcta adecuación del mismo.

36. ¿Usted cree que la institución proyecta seguridad financiera a los socios?

Si, por que no ha existido ningún tipo de reclamo en lo referente a lo financiero por parte de los clientes.

37. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar dentro de la institución?

- Un espacio destinado al uso exclusivo del Banco Comunal.
- Elaboración de los manuales respectivos.
- Publicidad
- Capacitación a los socios en inversión.

FACTORES EXTERNOS

38. ¿Cómo considera que afectan al Banco Comunal los siguientes factores externos?

- **Decrecimiento de la inflación**

Esta disminución puede ayudar a que los habitantes de la parroquia destinen mayor parte de sus ingresos al ahorro, beneficiando al banco comunal.

- **Incremento de la Población económicamente Activa**

Si existen mayor número de personas que están aptas para trabajar, existe la posibilidad de que busquen independencia financiera por medio de un crédito, siendo el Banco Comunal una opción para conceder el mismo incrementando su colocación de cartera y a la vez por los ingresos que generan dichas personas que trabajan y desean formar parte de la entidad pueden incrementar las captaciones de la institución.

- **Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva**

Al incrementar la tasa activa las personas van a pensar detenidamente antes de solicitar un crédito y al disminuir la tasa pasiva no es atractivo para los interesados en colocar su dinero en la institución, por lo que estas variable no benefician al Banco Comunal.

- **Decrecimiento del PIB**

El decrecimiento del PIB implica que el país no está creciendo en general, lo que incluye a Loja y a la parroquia, siendo una principal característica de la parroquia su gente agricultora

y tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, indica que la producción y consumo de los productos generados por esta actividad también ha decrecido traduciéndose en menos captaciones para la institución.

- **Incremento del desempleo**

Constituye un factor negativo para el Banco Comunal, al existir más personas con desempleo implica que menos personas están generando ingresos que pueden ser colocados en la entidad.

- **Economía de la parroquia**

La economía de la parroquia gira entorno a las actividades agrícolas y ganaderas, que generan la mayor parte de los ingresos de los habitantes del sector, el banco comunal puede aprovechar estas fuentes de producción para otorgar créditos destinados a financiarlas, beneficiando de esta manera a la institución.

- **Identidad cultural de la parroquia**

La mayor parte de los moradores de la parroquia San Lucas son indígenas provenientes del cantón Saraguro, caracterizados por su carisma, actitud cálida y acogedora, poseen un espíritu cálido y emprendedor, se proyectan a futuro fomentando el ahorro e inversión, en general esta variable beneficia a la institución porque está inmersa en un medio en donde su gente es responsable, comprometida y está familiarizada con el ahorro inversión.

- **Economía popular y solidaria**

Las leyes gubernamentales empleadas por el actual gobierno en relación al sector de la economía popular y solidaria promueven el desarrollo del mismo, ya que consta legalmente dentro de la constitución de la República y además lo regula, resultando de provecho para el Banco comunal San Lucas, debido a que esto contribuye a confiar en la institución ya que se cuenta respaldada legalmente por el Estado.

- **Las tecnologías de la información y la comunicación**

La tecnología de la información y la comunicación han revolucionado la manera de trabajar y promocionar los productos o servicios que ofrecen las empresas, es por esto que la institución tiene la necesidad de adaptarse a estas nuevas tecnologías con el propósito de ser más competitivos y llegar a potenciales clientes, convirtiéndose este factor en una oportunidad que se debe aprovechar.

- **Existencia de instituciones financieras en el medio**

Existen diferentes instituciones financieras en la parroquia como cajas de ahorro que también se encuentran en adecuaciones organizativas y administrativas por el corto tiempo de su creación, pero la competencia fuerte proviene de las Cooperativas CADECOL, COOCREDITO y Santiago ya que se encuentran mejor estructuradas en cuanto infraestructura, organizativa y administrativamente, convirtiéndose en una amenaza porque son más atractivas ante la mirada de potenciales clientes.

Entrevista al personal encargado del Banco Comunal “San Lucas”

En la entrevista aplicada a las cuatro personas encargadas del manejo de la institución se obtuvo información referente a los siguientes puntos:

- **Nivel de educación**

De las cuatro personas que están encargadas del banco comunal el contador posee título de tercer nivel, la gerente es bachiller y los encargados de la comisión de crédito poseen educación primaria, factor que no contribuye a la entidad ya que al no contar con la mayoría del personal profesional le impide mejorar técnicamente en las actividades.

- **Años de servicio en la institución**

En la institución el personal lleva mas de dos años colaborando con la institución, lo que indica que las personas que laboran en la entidad han logrado mantenerse durante un largo periodo; tomando en cuenta los años de vida institucional; prestando sus servicios a la institución, demostrando que se cuenta con personal confiable y comprometido con la institución.

- **Claridad del nivel jerárquico**

Todo el personal tiene claro el nivel jerárquico que existe dentro de la entidad, lo que revela que las personas que prestan sus servicios en la entidad comprenden quién es su rango superior y ante quien tiene que responder, lo que beneficia a la institución en el flujo de la información.

- **Ambiente laboral**

En relación al ambiente laboral la mitad del personal del Banco Comunal considera el ambiente donde realizan sus actividades muy bueno y el restante opina que es bueno, este aspecto es muy importantes debido a que trabajar en un lugar ameno ayuda a una mejor concentración y con el ello a lograr un buen desempeño de las funciones.

- **Motivación e incentivo para realizar sus funciones**

El personal no se siente motivado e incentivado por la institución, con lo cual se puede mencionar que esto es un aspecto negativo para la entidad, porque al contar con el personal motivados e incentivado incrementa la productividad del mismo, es recomendable motivar al personal para que se sienta comprometido institucionalmente.

- **Participación del personal en la elaboración y desarrollo de las actividades**

Todos participan en la elaboración y desarrollo de las actividades como institución, lo cual es positivo para el Banco Comunal debido a que el personal se involucra en el conocimiento propio de su institución y aporta con ideas para su desarrollo y además ayuda a que se siente comprometido con la misma.

- **Comunicación de las decisiones que se toman**

Si se comunica oportunamente las decisiones que se toman en la institución, este es un aspecto favorable, así el personal sabe de antemano las decisiones que se toman y de esta forma podrá actuar en función de las mismas. Este porcentaje se debe a que las decisiones se las toma en consenso.

- **Opiniones e ideas tomadas en cuenta**

Las opiniones brindadas por el personal si son tomadas en cuenta por parte de la institución, constituyéndose esto como un factor positivo para la entidad, pues el personal se siente parte de la institución y aumentan sus esfuerzos internos, facilitando de esta manera el logro de objetivos.

- **Necesidad de realizar publicidad**

Se considera que se debe realizar publicidad, manifestando que de esta forma se conocerían los servicios y la existencia en si del Banco Comunal.

- **Percepción de la calidad de atención a los usuarios**

El personal considera que la atención es muy buena; esto se debe a la confianza que existe entre usuarios y personal, lo que hace que la relación entre ambas partes sea más llevadera.

- **Consideración de los programas informáticos**

Son considerados adecuados, debido a que no necesitan aún programas sofisticados para el manejo de la información por el número de operaciones que se realizan cotidianamente, implicando que se encuentren cómodos con los softwares utilizados.

- **Duplicidad de funciones**

En relación a la duplicidad de funciones, si se realizan otras tareas diferentes al cargo que desempeña, esto se debe a que en el banco comunal se practica la solidaridad entre el personal.

- **Conformidad de la actividad que desempeña**

Existe conformidad con la actividad que realiza en la institución, revelando comodidad en sus respectivos puestos de trabajo favoreciendo al incremento en la calidad de atención al cliente.

- **Necesidad de incrementar el personal**

No es necesario incrementar el número de personas en el Banco Comunal, las operaciones no son muchas cotidianamente por lo que un incremento de personal lo consideran innecesario.

- **Adecuada ubicación de la institución**

La ubicación de la institución se considera adecuada, ya que se encuentra en la avenida principal de la parroquia facilitando el acceso para los empleados y personas en general.

- **Adecuadas instalaciones de la institución**

En lo que respecta a las instalaciones del Banco Comunal el personal cree que son inadecuadas para llevar a cabo las actividades, porque la entidad opera en el mismo espacio donde funciona una ferretería dificultando la buena organización y atención.

- **Proyección de seguridad financiera**

La seguridad financiera que proyecta la institución ante sus socios es buena, pues el tiempo que la institución lleva prestando sus servicios a la colectividad le ha permitido alcanzar un nivel de confianza óptimo, lo cual es visto como un aspecto positivo para quienes prestan sus servicios en ésta organización.

- **Aspectos a mejorar**

En los aspectos que se deben mejorar, el personal coincide en que se debe capacitar constantemente, mayor publicidad de los productos y servicios, así como también un local de uso exclusivo con la finalidad de mejorar la calidad de atención al cliente y adecuar la infraestructura del Banco Comunal.

Encuesta realizada a los socios del Banco Comunal “San Lucas”

Cuadro 3

Género

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	24	48
Femenino	26	52
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Del 100% de las encuestas aplicadas, el 48% representan al género masculino y el 52% al género femenino evidenciando que la institución está conformada por casi igual parte por hombres y mujeres, lo que demuestra la cultura de ahorro y de trabajo del sector femenino y masculino en el sector.

Cuadro 4

Edad de los socios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
15-24 años	3	6
25-34 años	15	30
35-44 años	20	40
45-54 años	7	14
Más de 54 años	5	10
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

De las encuestas aplicadas se obtuvo que el 40% de los socios se encuentran en el rango de edad de entre 35 a 44 años, un 30% tiene una edad de 25 a 34 años y un 14% tiene de 45 a 54 años, la mayor parte de los socios están dentro del rango de población económicamente activa, factor positivo para la entidad por cuanto son personas capaces de emprender en actividades productivas generando un desarrollo socio económico para su familia y localidad.

Cuadro 5

Tiempo de socios en la institución

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	3	6
De 1 a 3 años	10	20
De 3 a 5 años	17	34
Más de 5 años	20	40
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Con los datos obtenidos se puede mencionar que el Banco Comunal en todo el tiempo que lleva ofreciendo los servicios financieros, ha logrado mantener la fidelidad de sus socios, pues esto se ve reflejado en que el 40% mencionan ser socios de la institución desde hace más de 5 años; el 34% de 3 a 5 años y el 20% de 1 a 3 años, logrando evidenciarse que estos datos coinciden con el tiempo que la institución lleva laborando, determinándose que la mayoría de sus socios han permanecido con la entidad.

Cuadro 6

Calidad de los servicios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	31	62
Bueno	19	38
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Del total de encuestas aplicadas, el 62% manifiesta que la calidad de los servicios que presta la institución, son considerados muy buenos y el 38% lo considero bueno, esto se debe a la confianza y relación entre socios y personal. Este factor es muy importante y positivo para el Banco Comunal pues de ello depende su crecimiento y desarrollo como organización.

Cuadro 7

Servicio que utilizan los socios con mayor frecuencia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Microcréditos	42	84
Depósito a plazo fijo	8	16
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

La mayoría de las encuestadas representadas por un 84% mencionaron que el servicio que con mayor frecuencia utilizan es el microcrédito, demostrando un alto nivel de preferencia por este servicio beneficiando a la institución porque genera un mayor movimiento de las operaciones de colocación para actividades productivas, contribuyendo así al desarrollo económico de la comunidad.

Cuadro 8

Otras instituciones donde tienen cuenta los socios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
BanEcuador	12	24
Banco de Loja	7	14
CoopMego	3	6
No poseen	24	48
Otros	4	8
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

En ésta variable el 48% de las personas encuestadas respondió que no posee cuenta activa en otra entidad financiera, aspecto beneficioso para el Banco Comunal ya que la competencia es menor, generando que las socias mantengan un nivel de endeudamiento bajo; el 52% supo manifestar que, si posee una cuenta bancaria en diferentes instituciones financieras, obteniendo un 24 % en el BanEcuador, un 14% en el Banco de Loja, 6% en la CoopMego y un 8% en otras entidades.

Cuadro 9

Las tasas de interés son adecuadas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	74
No	13	26
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Según los resultados obtenidos, se evidencia que el 74% de las personas encuestadas consideran que las tasas de interés que maneja la institución son las adecuadas según su criterio personal, mientras que un 26% han contestado que el porcentaje de interés por colocación y captación no son los adecuados.

Cuadro 10

Medios por los cuales conoció acerca del Banco Comunal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	23	46
Familia	27	54
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Del total de las encuestas aplicadas el 54% de los socios respondieron que fue por medio de familia que tuvieron conocimiento sobre las funciones que desempeña el Banco Comunal en la localidad; el 46% llegó a ser socio a través de sus amigos quienes ya formaban parte de la institución; es necesario recalcar que la entidad no realiza publicidad a través de medios de comunicación como son: prensa, radio y televisión.

Cuadro 11

Aspecto por los cuales es socio del Banco Comunal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buena atención	18	36
Facilidad de		
Microcrédito	28	56
Tasas de interés	4	8
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

El 56% del total de encuestadas manifiesta que la razón por las que se han mantenido durante este tiempo es por la facilidad del microcrédito pues para ser beneficiarias del mismo no se requiere de mucho trámite, el 36% por la buena atención que presta la institución pues el trato que reciben por parte del personal es muy bueno; el 8% por las tasas de interés que las consideran adecuadas.

Cuadro 12

Adecuada ubicación de la institución

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

De acuerdo con la información proporcionada 100% de los socios manifiesta que la ubicación de la institución es adecuada, esto quiere decir que el lugar en donde se encuentra ubicada la entidad es adecuado y aceptado por sus socios, quienes mencionan que existen las facilidades necesarias para poder acudir al lugar, convirtiéndose este aspecto en un punto positivo para la organización.

Cuadro 13

Adecuado espacio físico

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	34
No	33	66
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

De acuerdo a los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a los socios de la institución se tiene que un 66% de ellos considera inadecuado el espacio físico con el que cuenta la entidad, mencionando que funciona en el mismo lugar donde a la vez funciona una ferretería y un 34% manifiesta que, si es adecuado tomando en cuenta que no van con mucha frecuencia, el adecuar el espacio físico es necesario considerarlo dentro de los aspectos que se deberían mejorar en la institución.

Cuadro 14

Proyección de la seguridad financiera

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78
No	11	22
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

En base a los resultados obtenidos se puede manifestar que un 78% de los socios del Banco Comunal consideran que la institución si les proyecta una buena seguridad financiera, mencionando que existe la confianza plena en la entidad y el 22% restante piensan que no, debido a que los encargados del manejo del Banco Comunal no son profesionales en carreras afines, aunque reconocen su esfuerzo y compromiso con la institución.

Cuadro 15

Incremento de personal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	10
No	45	90
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Del total de encuestas realizadas a los socios del banco comunal el 90% opina que no es necesario incrementar el personal, mientras que el 10% considera que si se debe incrementar el número de personal, este resultado se debe a que el número de operaciones en colación y captación que se realizan en el banco no amerita la contratación de más personal.

Cuadro 16

Aspectos que consideran los socios deberían mejorar en la institución

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Local de uso exclusivo de la institución.	17	34
Reducción de tasa de interés	13	26
Capacitaciones	17	34
Ninguna	3	6
Total	50	100

Fuente: Encuesta a los socios

Análisis de la encuesta:

Con la información obtenida se puede evidenciar que un 34% de los socios consideran que debería funcionar en espacio destinado exclusivamente a la institución, el 34% opina que se debe implementar capacitaciones, el 26% manifiesta que se debería reducir las tasas de interés y el 6% restante considera que no se le debe hacer ninguna mejora, la entidad debe tomar medidas correctivas de tal manera que éstos temas no aumenten con el tiempo, en procura de complacer las necesidades de los socios.

Diagnóstico

Una vez realizada la interpretación de los instrumentos de recolección de información, aplicada a los socios, al personal y funcionarios del Banco Comunal “San Lucas”, se llegó a determinar lo siguiente:

El banco comunal está conformado por socios tanto hombres y mujeres en casi igual número, estos se encuentran en la edad aproximada de 25 a 44 años con más de 3 años como socios en la institución, los cuales califican como muy bueno los servicios que la entidad brinda, ya que el acceso a los mismos se los realiza con facilidad y el trato recibido por parte del personal es de calidad.

El servicio que utilizan con mayor frecuencia es el microcrédito, los mismos que cumplen con las expectativas de los socios, puesto que los requisitos son mínimos por la confianza que existe entre los socios y además en su mayoría manifiestan estar cómodos con la tasa de interés. En este aspecto cabe recalcar que, si realizan depósitos a plazo fijo, pero no con la frecuencia con la que se realizan los microcréditos, ya que estos son de mucha ayuda en el momento de inicio de sus actividades agrícolas y de crianza.

Otro aspecto importante que se evidenció, es que gran parte de los socios no posee cuenta activa en otras entidades financiera, representando una oportunidad para la institución ya que se convierte en la única opción inmediata de financiamiento y además se lo puede traducir como confianza financiera hacia la institución.

También se evidencia que los socios consideran que se debería contar con un espacio de uso exclusivo para el Banco Comunal “San Lucas”, así como también capacitaciones en inversión y acorde a las actividades a las que van destinados los microcréditos

En cuanto a la ubicación, los socios opinan que es adecuada debido a que se encuentra en la avenida principal de la parroquia, lo que facilita el acceso a la institución, sin embargo, con respecto al espacio físico, estos consideran que debe existir un lugar cómodo en donde se puedan organizar adecuadamente y les permitan incrementar aún más la calidad de la atención, con la comodidad necesaria.

Los elementos que influyen para mantenerse como socios del banco comunal, son la facilidad de microcréditos, así como también la buena atención que reciben al momento de acudir a la entidad, cabe recalcar que los moradores de la parroquia San Lucas son personas comprometidas y responsables con sus actividades, elemento que también contribuye a su permanencia como socios.

Los socios manifiestan haber conocido del banco comunal por parte de amigos y familiares, esto se debe a que el banco comunal no realiza ningún tipo de publicidad. También se comprobó que los socios no consideran necesario el incremento en el número de personal encargado de su atención debido a que están conscientes que por el número de operaciones que se realizan en el banco comunal, no amerita dicho incremento.

En la entrevista realizada a la gerente del Banco Comunal y las entrevista aplicada al personal involucrado, se logró conocer que en la institución pese a poseer un organigrama estructural, no cuenta con manuales específicos de funciones, reglamento interno y manuales de crédito, impidiendo que la entidad tenga este tipo de respaldos documentados y específicos para un correcto funcionamiento administrativo y operativo.

También manifestaron que no realizan planeación estratégica, que le permita ganar mayor participación en el mercado y como apoyo en la toma de decisiones en busca de cumplir con los objetivos que se planteen.

De igual manera se constató que el banco comunal no da ningún tipo de incentivos a su personal, los mismos que trabajan en beneficio de la institución, sin ningún fin lucrativo y también se evidencio que no poseen título profesional en su mayoría.

La relación percibida entre los involucrados en la administración de la institución es calificada, por ellos mismos, como buena. manifestando que no han tenido ningún tipo de conflicto entre ellos. De igual manera perciben que en conjunto como institución proyectan seguridad financiera a los socios.

La institución registra sus operaciones en plantillas elaboradas en Word y Excel, dichas plantillas fueron realizadas por una contadora profesional contratada, además se las considera suficiente por el momento, ya que son suficientes para el registro de las

operaciones cotidianas, aunque con el paso del tiempo y cuando se cuente con los recursos necesarios manifiestan que si se implementara un sistema acorde a las necesidades que presente el Banco Comunal.

El incremento de número de socios en los últimos dos años es de aproximadamente de 8, pese a esto la entidad no realiza ningún tipo de publicidad por faltad e asesoramiento y de recursos, por lo cual la comunidad en general no conoce los productos y servicios que ofrece.

Los entrevistados manifestaron estar conformes con las plantillas para el registro de las operaciones, la ubicación de la entidad, el número de personal, la actividad que desempeñan, así como también consideran que el banco comunal debe implementar publicidad, contar con un espacio exclusivo para su funcionamiento y capacitación a los socios en inversión.

Finalmente en relación a los factores externos a criterio de la gerente, considera que el decrecimiento de la inflación, el incremento de la población económicamente activa, la economía de la parroquia, la identidad cultural y la estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria son benéficos para el banco comunal porque incrementa la posibilidad de aumentar las captaciones y colocaciones, mientras que las variaciones en las tasas de interés activa y pasiva, el decrecimiento del PIB , el incremento del desempleo y la existencia de fuerte competencia pueden afectar negativamente a la entidad debido a que inciden en la disminución de la demanda de los productos que se ofrecen.

Diagnóstico financiero

Debido a que la entidad está en proceso de adecuación aún no cuenta con los estados financieros correspondientes al año 2015, por lo que la aplicación de los indicadores para la elaboración del diagnóstico financiero se la realizo para los años 2013 y 2014, siendo estos los últimos estados generados por la institución.

Indicadores financieros aplicados al Banco Comunal “San Lucas”

Los indicadores que se aplican son los que proporciona la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para las instituciones que corresponden al segmento 5 de la Economía Popular y solidario debido al total de sus activos Se aplicará los indicadores para los cuales se cuente con los datos necesarios.

Cuadro 17
Aplicación de indicadores financieros

	FORMULA	VALORES		RESULTADO	
		2013	2014	2013	2014
Calidad de activos					
Morosidad ampliada	Cartera improductiva bruta por segmento/Activo total	Para este año no posee cartera Improductiva	1536,97 / 26.789,03	-	5,74%
Participación activos improductivos	Activos improductivos / Activo total	(2.968,15 + 404,81+445,50) / 27.735,40	(2.968,15 +1.536,97+ 404,81+445,50) / 26.789,03	13,77%	19,99%
Participación de cartera de crédito	Cartera bruta / activos	15.610,10 / 27.735,40	14.634,77 / 26.789,03	56,28%	54,63%
Liquidez					
Indicador de Liquidez	Activos líquidos / Obligaciones con el público	11.274,99 / 2.132,22	11.303,95 / 2.889,66	5,29	3,91
Rentabilidad					
Grado de absorción del margen financiero	Gastos operativos / Margen financiero neto	1.690,77 / 901,87	1.697,27 / 895,37	1.87	1.90
ROA	[(Ingresos - Gastos) * 12 / 12] / Activo total	[(2.592,64 - 1.690,77) * 12 / 12] / 27.735,40	[(2.592,64 - 1.697,77) * 12 / 12] / 26.789,03	0,03	0,03
Eficiencia institucional en colocación	Gastos de operación / (Cartera de créditos - Provisión Cre. Incobrable)	1.690,77 / 15610,10	1697,27 / 14.634,77	10,83%	11,60%

Fuente: Indicadores SEPS - Cuadro 1

Análisis de los indicadores

Antes de empezar con el análisis de los indicadores financieros hay que tomar en cuenta que el Banco comunal posee una media entre el 2013 y 2014 de 27.262,22 dólares en activos y la utilidad promedio es de 898,62 dólares, por lo que un movimiento de apenas 1.000 dólares podría resultar significativo en la respuesta de los indicadores.

En base a los resultados obtenidos al aplicar los indicadores financieros se puede mencionar.

La calidad de los activos en cuanto a la morosidad ampliada, para el 2013 no presenta cartera improductiva mientras que para el 2014 se obtuvo un valor de 5.74%, si bien el porcentaje no es alto significa que la institución corre el riesgo de perder dicho porcentaje en el total de sus activos, sin embargo, al tomar en cuanto el monto de sus activos totales y el total de la cartera vencida si resulta significativo para la institución.

En cuanto a la participación de activos improductivos se obtuvo un porcentaje de 13,77% en el 2013 y para el 2014 19,99% lo que revela que la institución incremento el porcentaje de activos improductivos por la existencia de cartera vencida y además el valor del total de activos disminuyo en el 2014 lo que influye a que a la entidad disminuya su margen de utilidad al contar con activos que generan ingresos.

El indicador de participación de cartera de crédito tuvo una disminución en el año 2014 debido a la disminución en la colación de créditos, pese a esto resulta beneficioso el porcentaje que representa la cartera de crédito en comparación con el total de activos, sin embargo, lo ideal sería incrementar este resulta a medida que pasan los años.

La liquidez también disminuyo, para el periodo 2014 se obtuvo un valor de 3.91, mientras que en el 2013 el resultado es 5.29, el indicador de liquidez revela que la institución posee una excelente liquidez, aunque su índice decayera en el 2014, este porcentaje resulta porque el valor de obligaciones con el público es bajo, por lo que empresa posee el dinero suficiente para responder con sus obligaciones a corto plazo ya que por cada dólar que debe tiene 3.91 dólares para respaldar.

El indicador de grado de absorción del margen financiero nos manifiesta que el Banco comunal genera suficientes ingresos producto de la intermediación financiera para cubrir con los gastos operativos, tanto en el 2013 como en el 2014, hay que tomar en cuenta que la entidad en ese periodo cancelaba una mensualidad a la persona encargada de las operaciones, por lo que arroja esos resultados de 1.87 y 1.90 en los años correspondientes.

El ROA en ambos años es de 0.03 lo que indica que los activos totales están aportando 0.03 dólares al patrimonio de la institución por cada dólar colocado en activos, valor que es sumamente pequeño considerando que más del 50% de los activos se encuentran colocados en cartera, esto es producto del número de créditos otorgados y los plazos establecidos para la recuperación de la cartera.

El banco comunal en relación a la eficiencia institucional en colocación revela que en el 2013 requiere el 10.83% del total de la cartera para administrarla, mientras que en el 2014 requiere el 11.60%, esta variación se debe a que en este último año los gastos operacionales aumentaron y la cartera colocada disminuyó permitiendo que se requiera más capital para administrar la cartera, mientras menos dinero se requiera para administrar la cartera es mucho mejor para la institución.

Factores Internos

Fortalezas

Son todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia, las cuales se deben potenciar para obtener ventaja en el mercado.

Debilidades

Son todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia, las mismas que impiden que la institución cumpla con los objetivos propuestos por lo que se debe eliminarlas.

Fortalezas

- 1. Fidelidad de sus socios en el tiempo que lleva laborando en el mercado.** – los datos de las encuestas reflejan la fidelidad que tienen los socios con la institución, esto se ve por los años que forman parte de la misma.
- 2. Facilidad de acceso a los microcréditos.** – los microcréditos son de fácil acceso para los socios, por lo que forman parte de las fortalezas.
- 3. Buen trato a los socios.** – los socios califican de muy buena la atención por parte de la encargada de la atención a los socios.
- 4. Ubicación de las instalaciones.** – al estar ubicados en la avenida principal de la parroquia, constituye una fortaleza ya que es de fácil acceso para los usuarios.
- 5. Claridad en el nivel jerárquico.** – esto facilita la toma de decisiones y el flujo de información.
- 6. Relación entre socios y administradores del banco comunal.** – la buena relación y confianza que existe entre los socios y encargados del banco comunal favorece a mejorar la calidad de servicio que se ofrece.
- 7. Administración comprometida.** - esto se evidencia porque pese a no recibir ningún tipo de remuneración por parte de la institución, colaboran y aportan al desarrollo del banco comunal.
- 8. Participación de la cartera de crédito.** – La institución posee más del 54% de sus activos colocados en cartera, lo que significa que es de mucho beneficio ya que generan ingresos.
- 9. Excelente liquidez.** – su liquidez es excelente, ya que puede responder sin ningún problema con sus obligaciones a corto plazo, en especial con las obligaciones contraídas con los depositantes.

Debilidades

- 1. Administración no posee título profesional.** - pese a contar con administración comprometida, el banco comunal debe contar con personal acorde a las diferentes funciones que se desempeñan dentro del mismo.
- 2. No cuenta con filosofía, misión, visión, principios y valores.** - esto impide que los socios y público en general tengan claro el propósito que tiene el banco comunal y hacia donde planea llegar, así como también los principio y valores que rigen a la institución.
- 3. No cuenta con reglamento interno, manual de crédito y manual de funciones.** – impide que el banco comunal posee una base documentada de las funciones que le corresponde a los directivos, administrativos y socios en general, así como también los parámetros a los que se sujetaran los aspirantes a un microcrédito.
- 4. No se elabora planeación estratégica.** – la planeación estratégica es necesaria para el desarrollo sostenible de la institución, por lo que se la debe realizar por lo menos cada cinco años.
- 5. No realiza publicidad.** - la falta de publicidad impide que los moradores de la parroquia y público en general conozcan sobre su existencia y de los productos y servicios que ofrece.
- 6. Espacio físico inadecuada.** – al no contar un local destinado para su funcionamiento, dificulta la correcta organización de la infraestructura del banco comunal, ya que el espacio en el cual se desempeña actualmente no es de uso exclusivo para el mismo.
- 7. No incentiva al personal.** - las personas encargadas de las operaciones cotidianas del Banco comunal no reciben ningún tipo de remuneración por el esfuerzo realizado, trabajan por el desarrollo y progreso de la institución.
- 8. Rendimiento sobre los activos.** - constituye una desventaja debido a que por cada dólar que posee en los activos genera 0.03 dólares, es decir los activos en general no generan suficientes ingresos.

Matriz de evaluación de factores internos

Con esta matriz se resume y evalúa las fortalezas y debilidades encontradas en el Banco Comunal como resultado de la evaluación interna.

Cuadro 18
Matriz EFI

CUADRO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	
CALIFICACIÓN	
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor
SIGNIFICADO	
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre fortalezas y debilidades	
Si es mayor a 2.5; Fortalezas sobre debilidades	
Si es menor a 2.5; debilidades sobre fortalezas	

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"			
FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasif.	Valor Pond.
FORTALEZAS			
1. Fidelidad de sus socios en el tiempo que lleva laborando en el mercado	0,06	4	0,24
2. Facilidad de acceso a los microcréditos	0,06	4	0,24
3. Buen trato a los socios.	0,06	3	0,18
4. Ubicación de las instalaciones	0,05	3	0,15
5. Claridad en el nivel jerárquico.	0,04	3	0,12
6. Relación entre socios y administradores del banco comunal	0,04	3	0,12
7. Administración comprometida.	0,05	3	0,15
8. Participación de la cartera de crédito	0,04	3	0,12
9. Excelente liquidez	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
1. Administración no posee título profesional	0,07	2	0,14
2. No cuenta con filosofía, misión, visión, principios y valores	0,08	2	0,16
3. No cuenta con reglamento interno, manual de crédito y manual de funciones.	0,08	2	0,16
4. No se elabora planeación estratégica	0,07	2	0,14
5. No realiza publicidad	0,06	1	0,06
6. Espacio físico inadecuado	0,07	1	0,07
7. No incentiva al personal	0,06	1	0,06
8. Rendimiento sobre los activos deficiente	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		2,30

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 – Evaluación interna

Análisis:

De acuerdo a la matriz de evaluación del factor interno la institución ha obtenido un valor ponderado total de 2.3 demostrando que la capacidad de respuesta de la entidad para mantener, potenciar sus fortalezas y eliminar sus debilidades es inferior al nivel promedio de 2.5, permitiendo evidenciar que las acciones utilizadas por la institución no han sido adecuadas lo que dificulta un buen funcionamiento y desempeño del Banco Comunal.

La institución presenta debilidades significativas las cuales debe considerar para su eliminación o solución inmediata, porque constituyen limitaciones que le impiden el progreso del banco comunal, también nos revela que no está aprovechando las fortalezas que posee.

ANÁLISIS EXTERNO PARA EL BANCO COMUNAL “SAN LUCAS”

El análisis de los factores económicos; sociales, culturales, demográficos y ambientales; políticos, gubernamentales y legales; tecnológicos y competitivos en donde si incluye las 5 fuerzas de Porter, permitió determinar el ambiente externo en el que se desarrolla El Banco Comunal “San Lucas”

Factores económicos

El entorno económico de una empresa es el conjunto de variables económicas que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la misma, pues es un ente que se encuentra en continua interacción con su entorno y depende de ésta relación el éxito o fracaso de la organización.

Dentro de los factores económicos que influyen en el desempeño del Banco Comunal Podemos encontrar:

Inflación

Es la elevación continua y sostenida del nivel general de precios que, normalmente, es medido con el índice de precios al consumo. Produce una disminución del poder adquisitivo

del dinero, y no afecta a todos los sectores o personas por igual, pues los precios o las rentas no crecen en igual proporción para unos u otros.

Según los datos del Banco Central del Ecuador, hasta junio del 2016 la inflación se encuentra en 1,59 % porcentaje que ha disminuido en comparación con el año 2015, pues en el mismo periodo del año ésta se encontraba en 4,87%.

Esta variable influye directamente en el banco comunal debido a que, si la inflación disminuye, los productos y servicios no tienden a subir de precios, con lo cual la población podría destinar parte de sus ingresos al ahorro, beneficiando de ésta manera a la entidad pues lograría incrementar sus ingresos por las captaciones que realiza, destinando dichos recursos para la colocación de microcréditos lo que conlleva a dinamizar su actividad.

Una inflación estable contribuye a que las personas tomen decisiones de inversión con confianza. Por lo expuesto anteriormente éste factor representa una oportunidad para el banco comunal.

Tasa de interés

Es el porcentaje que se aplica al capital, para obtener el interés. Por medio de las tasas de interés se determina con exactitud y anticipadamente el monto de los beneficios o los costos de una transacción; dependen del plazo y del riesgo.

La tasa activa en nuestro país hasta julio del 2016 según datos del Banco Central es del 8,67% mientras que el año anterior fue de 8,54% evidenciándose un incremento en dicha tasa lo que dificulta el acceso a los créditos, con respecto a la entidad financiera, como la tasa activa está creciendo la inversión tiende a caer, puesto que el financiamiento de la inversión es muy caro y no conviene invertir.

Así mismo la tasa de interés pasiva se encuentra en un 6,01% a diferencia del 5,54% que se registró en el 2015, lo que significa que actualmente ha incrementado.

La variable económica de tasas de interés representa una amenaza para la entidad debido a que no ayudan al crecimiento de la economía pues no contribuye a que aumente la demanda de servicios financieros por parte de la sociedad.

Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo de tiempo determinado, es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de los mismos.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana registró un decrecimiento de 1,9% en el primer trimestre de 2016 comparado con el último trimestre de 2015.

El decrecimiento del PIB ha sido significativo para este año, esto representa una amenaza para la institución por que la economía nacional no está creciendo, lo cual significa que los negocios no están produciendo y vendiendo sus productos y servicios, dificultando que el Banco Comunal obtenga mayores captaciones y colocaciones.

Población económicamente activa (PEA)

La población económicamente activa incluye a todas aquellas personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

En el mes de septiembre de 2015, la población económicamente activa (PEA) en Ecuador a nivel nacional fue de 7,6 millones de personas; en el área urbana de 5,1 millones de personas (68% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 32% restante), en comparación con el mismo trimestre del año pasado que fue de 7,1 millones de personas: 4,9 millones de personas en el área urbana (68% de la PEA total), y 2,3 millones de personas en el área rural (el 32% restante), reflejando un aumento de las personas que tienen empleo en nuestro país. En Loja la población económicamente activa es de 39,30 % de su población total.

Este indicador representa una oportunidad para la institución en estudio, pues el hecho que aumente el porcentaje de población en condiciones de trabajar ayuda a que las familias busquen nuevas formas de organizarse que a su vez les permita generar una nueva fuente de ingresos propia, ubicándose dentro del sector productivo de la economía popular y solidaria y por ende siendo miembros activos de éste sector.

Desempleo

Se refiere a las personas que integran la PEA y no se encuentran empleados. El nivel de desempleo es uno de los indicadores más importantes que hacen referencia a la condición de una economía dada.

El desempleo a nivel nacional se ubicó en 7,35% hasta marzo del 2016 frente al 4,84% del mismo mes del año anterior, según la última datos del BCE.

El aumento del nivel de desempleo supone un indicio del empeoramiento de la situación económica del país, y por ende para la institución porque significa que existe menos número de personas capaces de generar ahorros y solicitar créditos a instituciones financieras.

Fuerzas culturales, demográficas y sociales

Son aquellas que hacen referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan y consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Estructura poblacional y geográfica

Está ubicada hacia el norte de la ciudad de Loja, donde se encuentran los territorios en los cuales es preponderante la etnia indígena con toda su importante cultura de artesanías y folclore. La distancia de Loja a San Lucas es de menos de una hora. En San Lucas las ferias son los sábados, en donde se comercia el ganado y productos agrícolas, su festival de flores y frutas es la última semana de marzo.

Las proyecciones realizadas por el INEC para el 2017 calcula que la población lojana llegará 506,035 habitantes de los cuales 190,773 pertenecerán a la zona rural, evidenciándose un

crecimiento tanto en la población masculina como femenina, constituyéndose esto como una oportunidad para el banco comunal porque entre más población exista más grande será el mercado para ofrecer sus productos y servicios financieros.

Desarrollo económico de la parroquia San Lucas

La parroquia cuenta con 26 barrios que abarcan 160.11 km² de extensión geográfica. El desarrollo de los sectores productivos, especialmente el sector agrícola y ganadero es muy importante, puesto que una buena proporción de sus habitantes Produce ganado, maíz blanco y frutales.

San Lucas es un asiento importante del grupo de la etnia de los Saraguro y de varios sitios arqueológicos ligados a las culturas vernáculas, lo que constituye un atractivo turístico para las personas que gustan de observar estos iconos prehistóricos.

Los sectores antes descritos representan una oportunidad para la institución porque a través de los microcréditos que otorga contribuye al desarrollo de los mismos, impulsando pequeños emprendimientos y fortaleciendo aquellos que ya se encuentran establecidos, logrando de esta manera mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Identidad cultural

Los moradores de la parroquia son en su mayoría indígenas, provenientes de Saraguro; usan idéntica vestimenta, tienen las mismas costumbres y son naturalmente honrados, trabajadores y de sanas costumbres.

Sus habitantes también se caracterizan por su carisma, actitud cálida y acogedora hacia los extranjeros y un espíritu solidario y emprendedor, se proyectan al futuro por lo cual las familias fomentan una cultura de ahorro e inversión.

El factor cultural también constituye una oportunidad para la entidad, debido a que la población es solidaria y está familiarizada al ahorro y la inversión, a diferencia de otros sectores del país.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Las fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales hacen referencia al poder del país para vigilar, regular o controlar a través de sus diversas instituciones, las actividades realizadas por las empresas que se encuentran en el territorio nacional.

Estabilidad jurídica

Las leyes gubernamentales empleadas en los últimos ocho años promueven el desarrollo del sector popular y solidario, es así que en la Constitución de la República desde el 2008 el sistema económico es social y solidario dividiendo al sistema financiero nacional en público, privado, mixto, popular y solidario, y en su art. 311 clasifica el sector popular y solidario en cooperativas de ahorro y crédito; entidades asociativas o solidarias; cajas y bancos comunales y cajas de ahorro las mismas que reciben un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, separando de esta forma a las cooperativas, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

En el Código Monetario y Financiero en su sección cuarta se contempla la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como el organismo de control y supervisión del sector financiero popular y solidario, basándose para realizar estas funciones en el COMF y La Ley de Economía Popular y Solidaria.

Este factor representa una oportunidad para el banco comunal, debido a que le brindan una base legal sobre la cual funciona y al contar con un órgano de supervisión y control genera mayor seguridad y confianza para utilizar los productos y servicios que ofrece.

Fuerzas tecnológicas

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han revolucionado la manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC constituyen un elemento clave para realizar de forma ágil el trabajo de comunicación, recopilación de información y publicitario de las instituciones financieras es por esto que las entidades se ven en la necesidad de adaptarse a estas nuevas tecnologías con el propósito de ser más competitivas y llegar a potenciales clientes.

Las tic permiten ser más competitivos con el uso de sus tecnologías como el correo electrónico que nos permite enviar todo tipo de información, páginas web que facilitan la exposición de productos y servicios a potenciales clientes, todo esto con agilidad minimizando el tiempo y aprovechando al máximo los recursos disponibles

El banco comunal debe considerar el manejo de este tipo de herramientas, como medio de comunicación entre socios y como medio publicitaria a fin de llegar a personas interesadas en los beneficios que puedan encontrar al formar parte de la institución.

La fuerza tecnológica constituye una oportunidad para la entidad debido a que mediante el uso adecuado de los mecanismos tecnológicos puede llegar a diferentes sectores y a la vez incrementar la demanda de sus servicios, tomando en cuenta que el costo por acceder al internet es sumamente bajo.

Fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas se refieren a identificar y evaluar sobre quienes realmente constituyen la competencia para el banco comunal, para ello es necesario contar con información relevante acerca de los productos y servicios que ofertan a la ciudadanía y el impacto e influencia que estos puedan tener en el desarrollo de las actividades que realiza, se aplicara el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual permite un mejor análisis.

Existen diversas cajas en la parroquia San Lucas, las cuales representan competencia directa debido a que ofrece similares productos y servicios (Microcrédito), las mismas que están atravesando un proceso de adecuación organizativa y administrativa, esto por el tiempo de creación de las mismas, sin embargo, se tomara en cuenta como fuerza competitiva las cooperativas CADECOL, COOCREDITO Ltda. que funcionan en el sector y a la Cooperativa de ahorro y crédito “Santiago” ya que estas entidades se encuentra mejor estructurada y funcionan en la Parroquia, a continuación se redacta los principales aspectos relevantes de la competencia:

Cuadro 19

Información de la competencia

INSTITUCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	MONTO (\$)	TASAS (%)
COOCREDITO	Crédito Emergente	100 - 200	27
	Microcrédito	500 - 1000	16
	cuentas de Ahorro	Ilimitado	1
	Depósitos a plazo	Según el monto	6 a 11
CADECOL	Crédito de consumo	500 - 20000	15,2
	Microcrédito	100 - 1000	23 a 24
	Depósitos a plazo	Según el monto	5 a 10,25
	cuentas de Ahorro	ilimitado	1
COOP SANTIAGO	Microcrédito	500 - 3000	22 a 25
	Crédito emergente	100 - 2000	18 a 25
	Crece Diario	ilimitado	6
	Quirografario	100 a 2000	18 a 25
	Depósitos a plazo	Según el monto	8 a 9
	cuentas de Ahorro	Ilimitado	1

Fuente: CooCredito – CADECOL – Coop. Santiago

A demás de la información anteriormente mencionada cabe recalcar que estas instituciones realizan publicidad por medio de volantes y trípticos, la infraestructura que poseen es adecuada para la actividad que realizan, su estructura organizativa es excelente ya que poseen todos los manuales y reglamentos necesarios para el funcionamiento de las mismas optimizando su talento humano.

Las 5 fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes se puede reflejar en la disminución de las tasas de interés, calidad de los productos y servicios, esta rivalidad influye en los márgenes de utilidad de las entidades.

Al analizar las instituciones financieras existentes, observamos que existen diferentes productos y servicio que ofertan los cuales son de características similares, pero varían en cuanto sus tasas de interés y montos esto con el fin de obtener una venta competitiva en el sector.

En comparación con el Banco comunal estas instituciones poseen diversas ventajas en cuanto a infraestructura, publicidad, tecnología y talento humano, por lo cual la institución está en clara desventaja frente a la competencia.

2. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Esta amenaza surge cuando existen otro tipo de personas naturales o jurídicas ofrecen productos o servicios que son similares que cubren las mismas necesidades que la institución objeto de estudio.

En el territorio de acción del Banco Comunal existen cooperativas y cajas de ahorro las cuales ofrecen determinados productos financieros que cubren las mismas necesidades que pretende satisfacer el banco comunal, como por ejemplo fomentar el ahorro e inversión con la apertura de cuentas de ahorro o convertirse en un motor de emprendimiento con la colocación de microcréditos.

3. Amenaza de los nuevos competidores

Esta fuerza implica el ingreso de nuevos rivales en el mercado, se debe considerar las barreras de entrada, las diferencias entre productos, los requerimientos de capital, la aceptación de cliente entre otros.

Analizando esta fuerza en la economía popular y solidaria, podemos observar que existen ciertas barreras, por la regulación y los órganos de control que surgieron en los últimos años si bien, organiza y regula a las entidades existentes que pertenecen a este sector, también dificulta la creación de nuevas instituciones por diversos factores como: desconocimiento de las leyes, su funcionamiento, actividades que les son pertinentes, capital necesario para su creación etc.

Por otro lado, otra barrera es la de la posibilidad de tener acogida por parte del sector, para fortalecer y posicionar la imagen institucional requiere de años, además tomando en cuenta la existencia de diferentes instituciones financieras posesionadas en la parroquia es motivo de desmotivación para la creación de nuevas entidades, por lo que la entrada de nuevos competidores no representa una amenaza para el Banco Comunal.

4. Poder de negociación de los proveedores

Este existe cuando una institución cuenta únicamente con un proveedor o un número reducido de los mismos de alguno de sus productos o servicios.

En la economía popular y solidaria y concretamente en el Banco Comunal existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los productos y servicios que esta requiere para su funcionamiento tienen gran oferta en la provincia, dentro de estos proveedores podemos mencionar el servicio de internet, de insumos de oficina, implementos de aseo entre otros. Esta fuerza no afecta a la institución por la variedad de proveedores existentes para que la asociación funcione con normalidad lo que disminuye el poder de estos.

5. Poder de negociación de los clientes

Este poder es elevado cuando los clientes acceden a cantidades importantes con relación a la cifra de negocio del vendedor es decir la institución, de esta forma el cliente puede llegar a tener poder ya que representa una cantidad significativa del total de productos o servicios totales que se han ofrecido.

El poder de negociación del cliente a nivel nacional es bajo en cuanto se refiere a las instituciones financieras, todo el sistema financiero nacional lo que incluye la economía popular y solidaria se rige por los techos que establece el Banco central en cuanto a las tasas de interés pasivas y activas, sin embargo por la competencia que existe en el sector, los clientes pueden decidir según su perspectiva y los beneficios que presente el mercado el producto o servicio que satisfaga sus expectativas como tasas de interés, calidad del servicio o plazos.

En conclusión, los clientes poseen un poder de negociación sumamente bajo, lo que pueden realizar es acceder a un producto o servicio que se acople a sus intereses en cualquier entidad que les parezca conveniente.

Análisis de la fuerzas competitivas

Existen varias instituciones financieras con mayor organización administrativa, operativa y de infraestructura que gozan de años de funcionamiento ganando de esta forma prestigio institucional y por ende el reconocimiento de los moradores del sector. Cuentan con diversificación en los productos que ofrecen además de que realizan publicidad para llegar a más clientes.

Por lo mencionado anteriormente se puede evidenciar que las fuerzas competitivas en general representan una amenaza para el Banco comunal, al compararlo con dichas instituciones la institución presenta claras desventajas organizativas, operativas y de marketing.

Factores externos

Oportunidades

Son de carácter externo las cuales se pueden aprovechar en beneficio del banco comunal.

Amenazas

Son de carácter externo, constituyen los posibles riesgos que puede afrontar la institución, las mismas que no pueden ser eliminadas por la entidad, pero si mitigar su impacto.

Oportunidades

- 1. Una inflación baja.** - permite que los habitantes de la parroquia puedan destinar una parte de sus ingresos al ahorro, además contribuye a que las personas tomen decisiones de inversión con confianza.
- 2. Incremento de la PEA.** - debido a que la PEA incrementa a nivel nacional incluyendo las zonas rurales, existe la posibilidad de que empleados y demás personas emprendedoras busque la posibilidad de poseer independencia económica a través de créditos.

3. **Economía de la parroquia.** - al ser San Lucas productor agrícola y ganadero, el banco comunal puede aprovechar estas actividades para promocionar sus productos y servicios a la comunidad.
4. **Identidad cultural.** - También es benéfico para el banco comunal, porque la población se caracteriza por ser responsable, ahorradora y emprendedora.
5. **Estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria.** - al ser reconocida dentro de la constitución las entidades de la economía popular y solidaria, cuentan con parámetros legales que les permiten desarrollarse de manera sostenida fundamentados en leyes que las rigen.
6. **Fácil acceso a medios de publicidad en el internet.** - mediante esta herramienta de vital importancia en la actualidad se puede dar a conocer la institución en redes sociales o con dominio propio mediante la creación de una página web, donde en forma ordenada y precisa se informa sobre los productos y actividades que se realizan.

Amenazas


1. **Tasas de interés.** - esta variable es una amenaza para la institución ya que si la tasa activa aumenta y la tasa pasiva disminuye no contribuye a que se incremente la demanda de servicios financieros por parte de la comunidad.
2. **Decrecimiento del PIB.** – si la economía nacional no crece, significa que los negocios y pequeños productores no están teniendo mucha demanda de los productos y servicios que ofrecen, motivo por el cual no generarían suficientes ingresos los mismos que podrían ser colocados en el banco comunal.
3. **Existencia de instituciones financieras.** - La existencia de instituciones financieras mejor estructuradas y con mayor diversificación de productos y servicios, mejor estructura administrativa.
4. **Incremento del desempleo.** – para el país el desempleo significa un empeoramiento para la economía nacional, en las personas se refleja en la disminución del ahorro, e incluso significa atrasos en las cuotas de los créditos que mantengan vigentes.

Matriz de evaluación de factores externos

Con esta matriz se resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva resultante de la evaluación externa.

Cuadro 20
Matriz EFE

CUADRO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	
CALIFICACIÓN	
1	Amenaza Mayor
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Mayor
SIGNIFICADO	
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre oportunidades y amenazas	
Si es mayor a 2.5; oportunidades sobre amenazas	
Si es menor a 2.5; amenazas sobre oportunidades	

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Una inflación baja, permite que la comunidad pueda ahorrar.	0,09	3	0,27
2. Incremento de la PEA, genera la posibilidad del incremento en el número de socios.	0,08	4	0,32
3. Economía de la parroquia, gira entorno a la producción agrícola y crianza de animales.	0,09	3	0,27
4. Identidad cultural, parroquia caracterizada por su responsabilidad y cultura de ahorro.	0,08	4	0,32
5. Estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria, Incita a confiar en este sector.	0,09	4	0,36
6. Fácil acceso a medios de publicidad en el internet	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
1. Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva.	0,11	1	0,11
2. Decrecimiento del PIB, la economía nacional no crece disminuyendo la demanda de productos y servicios.	0,11	1	0,11
3. Existencia de instituciones financieras, con mayor organización y variedad de productos y servicios.	0,13	1	0,13
4. Incremento del desempleo, provoca disminución en la capacidad de pago y ahorros.	0,13	1	0,13
TOTAL	1,00		2,38

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 - Evaluación externa.

Análisis:

El puntaje obtenido por el Banco Comunal “San Lucas” en la matriz de evaluación de factores externos es de 2.38 indicando que está por debajo del nivel medio del valor ponderado que es de 2.50, con lo cual se puede mencionar que la entidad no tiene una adecuada capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del sector externo.

Convirtiéndose en necesario implementar estrategias que utilice la institución para alcanzar un nivel óptimo y eficiente en relación a los factores externos que influyen en el desempeño de la misma.

Matriz de perfil competitivo

Esta matriz se la elaboro para identificar los principales competidores del banco Comunal, los cuales se los compara a través del uso de los factores críticos de éxito, también nos revela las fortalezas y debilidades en contraposición con las entidades financieras que se tomó en cuenta para la respectiva comparación.

Es importante mencionar que existen varias entidades que funcionan en la parroquia pero no se las tomo en cuenta para elaboración de la matriz de perfil competitivo, debido a que no se encuentran debidamente estructuradas por el corto periodo que llevan funcionando por lo cual no amerita ser comparadas, sin embargo se tomó en cuenta a la COAC “Santiago”, COOCREDITO y CADECOL ya que está ubicada cerca de la parroquia y si representa una fuerte competencia para el Banco Comunal por su estructura interna y variedad de productos y servicios.

Los factores que se seleccionaron, se les asigna un valor de acuerdo a su importancia es así que a la facilidad de acceso a los productos y servicios, infraestructura, estructura administrativa y publicidad se les dio un peso de 0.15 porque una adecuada infraestructura en conjunto con publicidad, facilidad de acceso a los productos y servicio contribuyen a fortalecer la imagen institucional y por ende ganar espacio en el mercado, mientras que a las tasas de interés, calidad de la atención y la administración comprometida se les otorgo un peso de 0.14 y 0.13 respectivamente, sin tratar de menospreciar el valor que estos poseen en las entidades.

Cuadro 21
Matriz de PC

CUADRO DE EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO	
CALIFICACIÓN	
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor
SIGNIFICADO	
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre fortalezas y debilidades	
Si es mayor a 2.5; fortalezas sobre debilidades	
Si es menor a 2.5; debilidades sobre fortalezas	

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Banco comunal "San Lucas"			COAC "Santiago"		COAC CADECOL		COOCREDITO LTDA.	
	Valor	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.
1. Facilidad de acceso a los productos y servicios	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45	4,00	0,60
2. Tasas de Interés	0,14	3,00	0,42	4,00	0,56	4,00	0,56	3,00	0,42
3. Administración comprometida	0,13	3,00	0,39	4,00	0,52	4,00	0,52	4,00	0,52
4. Calidad de la atención	0,13	3,00	0,39	4,00	0,52	4,00	0,52	4,00	0,52
5. Infraestructura	0,15	1,00	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
6. Estructura Organizativa	0,15	1,00	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
7. publicidad	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15
TOTAL	1,00		2,25		2,80		2,80		2,81

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 – Matriz de perfil competitivo

Análisis:

La aplicación de la matriz de perfil competitivo nos da como resultado un puntaje de 2.25 para el Banco Comunal, mientras que la COAC “Santiago” y CADECOL obtuvieron un valor de 2.80 y la institución COOCREDITO obtuvo un puntaje de 2.81, revelando una fuerte competencia por parte de estas instituciones.


Los factores que debe mejorar la entidad son: infraestructura, estructura administrativa y publicidad, esto con el propósito de ser más competitivo en el mercado local, ya que la competencia es bastante fuerte respecto a esos puntos.

La matriz FODA

La matriz FODA nos ofrece una visión clara y resumida de los resultados obtenidos en la evaluación interna y externa del Banco Comunal, la misma que se elabora con los factores internos y externos que se encontraron en el diagnóstico realizado.

Cuadro 22


Matriz FODA

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Fidelidad de sus socios en el tiempo que lleva laborando en el mercado	1. Administración no posee título profesional
2. Facilidad de acceso a los microcréditos	2. No cuenta con filosofía, misión, visión, principios y valores
3. Buen trato a los socios.	3. No cuenta con reglamento interno, manual de crédito y manual de funciones.
4. Ubicación de las instalaciones	4. No se elabora planeación estratégica
5. Claridad en el nivel jerárquico.	5. No realiza publicidad
6. Relación entre socios y administradores del banco comunal	6. Espacio físico inadecuada
7. Administración comprometida.	7. No Incentiva al personal
8. Participación de la cartera de crédito	8. Rendimiento sobre los activos deficiente
9. Excelente liquidez	
FACTORES EXTENOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Una inflación baja, permite que la comunidad pueda ahorrar.	1. Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva.
2. Incremento de la PEA, genera la posibilidad del incremento en el número de socios,	2. Decrecimiento del PIB, la economía nacional no crece disminuyendo la demanda de productos y servicios.
3. Economía de la parroquia, gira entorno a la producción agrícola y crianza de animales.	3. Existencia de instituciones financieras, con mayor organización y variedad de productos y servicios.
4. Identidad cultural, parroquia caracterizada por su responsabilidad y cultura de ahorro.	4. Incremento del desempleo, provoca disminución en la capacidad de pago y ahorros.
5. Estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria, Incita a confiar en este sector.	

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 - FODA

Cuadro 23

Matriz de estrategias


 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	FACTORES EXTERNOS	1. Fidelidad de sus socios en el tiempo que lleva laborando en el mercado
2. Facilidad de acceso a los microcréditos		2. No cuenta con filosofía, misión, visión, principios y valores
3. Buen trato a los socios.		3. No cuenta con reglamento interno, manual de crédito y manual de funciones.
4. Ubicación de las instalaciones		4. No se elabora planeación estratégica
5. Claridad en el nivel jerárquico.		5. No realiza publicidad
6. Relación entre socios y administradores del banco comunal		6. Espacio físico inadecuada
7. Administración comprometida.		7. No incentiva al personal
8. Participación de la cartera de crédito		8. Rendimiento sobre los activos deficiente
9. Excelente liquidez		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Una inflación baja, permite que la comunidad pueda ahorrar.	FO1. Elaborar un plan de recompensa para los socios que ahorren y paguen a tiempo los microcréditos. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7,F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5.	DO1. Recompensar y Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en

2. Incremento de la PEA, genera la posibilidad del incremento en el número de socios.	<p>FO2. Buscar la adhesión de nuevos socios mediante la implementación de premios por apertura de cuentas y promoción por internet. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6.</p>	temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan. D1, D7, D8 con O5, O6.
3. Economía de la parroquia, gira entorno a la producción agrícola y crianza de animales.		DO2. Implementar un espacio de uso exclusivo de la institución y adecuar su espacio físico. D6 con O2, O3, O4, O5
4. Identidad cultural, parroquia caracterizada por su responsabilidad y cultura de ahorro.		<p>DO3. Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución. D3, D4, D8 con O2, O3, O4, O5, O6.</p>
5. Estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria, Incita a confiar en este sector.		
6. Fácil acceso a medios de publicidad en el internet		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva.	<p>FA1. Diseñar y difundir campañas sobre capacitación en ahorro e inversión a los moradores de la parroquia. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 con A1, A2, A3, A4.</p>	DA1. Establecer un manual de créditos, que rija este servicio en la institución. A3 con A1, A3.
2. Decrecimiento del PIB, la economía nacional no crece disminuyendo la demanda de productos y servicios.		<p>DA2. Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal. D5, D8 con A1, A3.</p>
3. Existencia de instituciones financieras, con mayor organización y variedad de productos y servicios.		
4. Incremento del desempleo, provoca disminución en la capacidad de pago y ahorros.		

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 - Matriz DOFA

Cuadro 24

Estrategias genéricas y alternativas

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"		
	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS
E01	Elaborar un plan de recompensa para los socios que ahorren y paguen a tiempo los microcréditos.	Integración horizontal
E02	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	Penetración en el mercado Diversificación relacionada
E03	Recompensar y Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan.	Diversificación concéntrica Penetración en el mercado
E04	Implementar un espacio de uso exclusivo de la institución y adecuar su espacio físico	Penetración en el mercado Integración hacia delante
E05	Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución.	Diversificación relacionada
E06	Diseñar y difundir campañas sobre capacitación en ahorro e inversión a los moradores de la parroquia.	Penetración en el mercado
E07	Establecer un manual de créditos, que rijan este servicio en la institución	Diversificación relacionada
E08	Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal	Penetración en el mercado Diversificación concéntrica

Fuente: Matriz de estrategias

Matriz de Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)

La matriz SPACE nos permitió seleccionar el tipo de estrategia que el Banco Comunal debe tomar en cuenta para llevar a cabo.

Cuadro 25
Matriz PEEA

BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"	
Factores Determinantes	Puntuación
Fortalezas Financieras (FF)	+ 1 (el peor) + 6 (el mejor)
Fortalezas Industriales (FI)	
Estabilidad Ambiental (EA)	- 1 (el mejor) - 6 (el peor)
Ventaja Competitiva (VC)	

 BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"	
Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Calificaciones
Liquidez	4
Calidad de los activos	3
Rentabilidad	2
Total Fortaleza Financiera	9
Factores Determinantes de las Ventajas Competitivas (VC)	
Participación en el mercado	-5
Facilidad de acceso a los productos	-2
Fidelidad de los socios	-2
Total Ventaja Competitiva	-9
Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Estabilidad Ambiental (EA)	
Inflación	-5
Población Económicamente Activa	-4
Tasas competitivas	-3
Cambios tecnológicos	-4
Total Estabilidad Ambiental	-16
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
Ley de Economía Popular y Solidaria	2
Potencial de crecimiento	3
Estabilidad Financiera	3
Conocimientos Tecnológicos	2
Total Fortaleza Industria	10
Conclusión:	
Promedio FF = (9/3)=	3
Promedio VC = (-9/3)=	-3
Promedio EA = (-16/4)=	-4
Promedio FI = (10/4)=	2,5
Coordenada del vector direccional:	
Eje X	-3 + 2,5 = -0,05
Eje Y	-4 + 3 = -1

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 – Matriz PEEA

Cuadro 26
Matriz MPEC

Escala del grado de atractivo

- 1 No atractiva
- 2 Poco atractiva
- 3 Razonablemente atractiva
- 4 Muy atractiva

PA = Puntuación del grado de atractivo

PTA = Puntuación total del grado de atractivo



BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Factores Clave	Ponderación	E1. Elaborar un plan de recompensa para los socios que ahorren y paguen a tiempo los microcréditos.	E2. Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	E3. Recompensar y Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan.	E4. Implementar un espacio de uso exclusivo de la institución y adecuar su espacio física	E5. Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución.	E6. Diseñar y difundir campañas sobre capacitación en ahorro e inversión a los moradores de la parroquia.	E7. Establecer un manual de créditos, que rija este servicio en la institución.	E8. Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal

		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES	1. Una inflación baja, permite que la comunidad pueda ahorrar.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36
	2. Incremento de la PEA, genera la posibilidad del incremento en el número de socios.	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
	3. Economía de la parroquia, gira entorno a la producción agrícola y crianza de animales.	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	4. Identidad cultural, parroquia caracterizada por su responsabilidad y cultura de ahorro.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
	5. Estabilidad jurídica de la economía popular y solidaria, Incita a confiar en este sector.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	6. Fácil acceso a medios de publicidad en el internet	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
AMENAZAS	1. Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva.	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	1	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44	2	0,22
	2. Decrecimiento del PIB, la economía nacional no crece disminuyendo la demanda de productos y servicios.	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	4	0,44

	3. Existencia de instituciones financieras, con mayor organización y variedad de productos y servicios.	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	1	0,13	4	0,52	3	0,39
	4. Incremento del desempleo, provoca disminución en la capacidad de pago y ahorros.	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	3	0,39
FORTALEZAS	1. Fidelidad de sus socios en el tiempo que lleva laborando en el mercado	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
	2. Facilidad de acceso a los microcréditos	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
	3. Buen trato a los socios.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
	4. Ubicación de las instalaciones	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
	5. Claridad en el nivel jerárquico.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04	2	0,08
	6. Relación entre socios y administradores del banco comunal	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
	7. Administración comprometida.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	8. Participación de la cartera de crédito	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16
	9. Excelente liquidez	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16

DEBILIDADES	1. Administración no posee título profesional	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
	2. No cuenta con filosofía, misión, visión, principios y valores	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	3. No cuenta con reglamento interno, manual de crédito y manual de funciones.	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08
	4. No se elabora planeación estratégica	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07
	5. No realiza publicidad	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	1	0,06	4	0,24
	6. Espacio físico inadecuada	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
	7. No incentiva al personal	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
	8. Rendimiento sobre los activos deficiente	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
TOTAL				4,06		5,33		4,74		3,7		5,61		4,43		5,44		5,47

Fuente: Cuadro adaptado de Fred 2003 - MPEC

Análisis:

En la elaboración de la matriz de planeación estratégica cuantitativa se cotejó las estrategias planteadas con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en donde se observó que el Banco comunal debe aprovechar la facilidad de acceso a la información a través del internet para promocionar sus productos con la finalidad de llegar a potenciales socios, y con el mismo objetivo implementar un plan de recompensas como incentivo.

De igual forma debe mejorar su estructura organizativa con la elaboración de manual de crédito, manuales de funciones y la elaboración del reglamento interno, ya que estos elementos son básicos en toda institución financiera debido a que aportan al buen desempeño operativo y administrativo, permitiendo el fortalecimiento interno del banco comunal.

También se debe aplicar un plan de capacitación y recompensas para el personal administrativo y directivo del banco comunal que en su mayoría no es profesional, esto para mejorar el desempeño laboral en la institución, la gestión administrativa, motivar al personal y en consecuencia fortalecer la atención a los usuarios.

Selección de estrategias

En base a los puntajes obtenidos en la matriz MPEC se selecciona y se jerarquiza las estrategias de mayor puntuación, de esta forma se obtiene el siguiente orden en las estrategias a desarrollar.

Cuadro 27

Estrategias a Desarrollar

ESTRATÉGIAS A DESARROLLAR	PUNTUACIÓN	JERARQUÍA
Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución.	5,61	1
Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal	5,47	2
Establecer un manual de créditos, que rijan este servicio en la institución.	5,44	3
Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	5,33	4
Recompensar y Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan.	4,74	5

Fuente: Matriz MPEC

PROPUESTA

Plan estratégico para el Banco Comunal “San Lucas”

El presente plan estratégico provee a la institución de estrategias necesarias para su desarrollo sostenible a corto y largo plazo, en la actualidad proyectarse hacia el futuro y adaptarse a los cambios es necesario si se quiere ser competitivo.

También además del desarrollo organizacional, procura el desarrollo humano y direccionamiento técnico de la institución proporcionando las guías necesarias de actuación en base a los objetivos trazados en el plan.

Direccionamiento estratégico propuesto

Sustentación Técnica de la misión propuesta para el Banco Comunal “San Lucas”

Cuadro 28

Elementos claves para establecer la misión

MISIÓN	
Preguntas clave	Respuestas obtenidas
¿Quiénes somos?	Banco comunal "San Lucas"
¿Qué buscamos?	Aportar al desarrollo económico de los pequeños emprendedores y por ende de la parroquia.
¿Qué hacemos?	Brindar productos financieros
¿Dónde lo hacemos?	Concretamente en la parroquia San Lucas
¿Por qué lo hacemos?	Para procurar la independencia económica de los socios.
¿Para quién trabajamos?	Para los socios y usuarios en general.

Fuente: Entrevista a la Gerente

Misión para el Banco Comunal “San Lucas”

Aportar al desarrollo económico de la comunidad, socios y clientes, a través de la oferta de productos financieros de calidad con responsabilidad y transparencia, acorde a las necesidades del sector, con talento humano capacitado y comprometido.

Sustentación técnica de la visión propuesta para el Banco Comunal “San Lucas”

Cuadro 29

Elementos claves para establecer la visión

VISIÓN	
Preguntas clave	Respuestas obtenidas
¿Cuál es la imagen deseada para el Banco Comunal?	Ser una entidad autosustentable y solida
¿Con qué personal se contaría?	Personal capacitado y comprometido
¿Cómo serán los productos?	Serán de calidad acorde a las necesidades de los clientes, caracterizados por la atención excelente a los usuarios.
¿Quiénes serían los beneficiarios?	Los socios y usuarios en general.

Fuente: Entrevista a la Gerente

Visión para el Banco Comunal “San Lucas”

Ser reconocida al 2021 como una institución financiera referente en la parroquia San Lucas, autosustentable y sólida, caracterizada por la buena atención y productos de calidad.

Principios

El plan estratégico contempla principios y valores sobre los cuales se va a enmarcar el proceder de la institución.

Equidad de género. - la institución procura la inclusión de equitativa de la mujer y el hombre, la equidad de géneros en el ambiente institucional fortalece el capital humano y aumenta la calidad de los procesos de gestión, además de traer resultados financieros y permite la construcción de un mundo mejor, más pacífico y solidario para todos, hombres, mujeres y familias.

El respeto de la identidad cultural. - al ser el Ecuador diverso en cuanto a sus culturas y por consecuencia la provincia de Loja, el banco comunal respeta las diferentes formas de comportamiento y pensamiento que caracterizan a los diferentes grupos culturales, así como también los intereses, códigos, normas y rituales que comparten dichos grupos.

Responsabilidad Social. – la entidad está comprometida con el beneficio de la colectividad en general, convirtiéndose en un ente activo y voluntario para el mejoramiento social y contribuyendo al desarrollo económico a través del ahorro e inversión enfocándose principalmente en el núcleo familiar de los habitantes de la comunidad.

La distribución equitativa. – se refleja en la justa distribución del trabajo y de los recursos financieros que dispone el banco comunal, con el propósito de compartir beneficios, deberes y responsabilidades, lo que conlleva a ágil y eficaz desempeño.

Valores

Responsabilidad. – para cumplir con la tareas y responsabilidades inherentes a la institución, con dedicación, puntualidad y en el tiempo acordado, siempre de la mano de lo moral.

Respeto. – hacia todos los demás, reconociendo el valor propio de los derechos de las personas y de la sociedad, permitiendo vivir en armonía y en práctica de una sana convivencia.

Honestidad. – cualidad que posee la institución, indispensable para el cuidado de los recursos, así como también enmarca la conducta recta, honrada que nos lleva actuar con la verdad y sinceridad.

Disciplina. - para proceder en base a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución, del buen uso de este valor depende el éxito en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Transparencia. – como pilar para fomentar la confianza en el banco comunal, siendo transparentes en el accionar cotidiano se refleja la honestidad que posee la institución con quienes confían y forman parte de la misma.

Estrategias a desarrollar en base a los objetivos operacionales

Cuadro 30
Objetivos Operacionales

BANCO COMUNAL "SAN LUCAS"		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS
Mejorar la estructura organizativa del Banco Comunal en busca de la eficiencia y satisfacción del cliente.	Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el contenido que abordan los manuales. • Recopilar información pertinente • Estructurar el contenido de los manuales.
Incrementar la participación del Banco Comunal en el mercado, promocionando los productos que ofrece.	Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar tarjetas de presentación • Elaborar afiches y volantes publicitarios • Crear una página como corporación en Facebook. • Definir el contenido que abordará el manual.
Establecer un manual de créditos, que contribuya a un adecuado manejo de este producto y recuperación de cartera.	realizar un manual de crédito que rija este servicio en la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información pertinente. • Estructurar el contenido del manual de crédito.
Incrementar el número de socios del Banco Comunal y recompensar a los existentes mediante incentivos promocionales.	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y establecer los tipos de Recompensas en función del tiempo como socios y monto de ahorros.
contar con personal, administrativos y directivos capacitados que aporten eficientemente al manejo de la institución.	Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las funciones que realizan.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y seleccionar los temas de capacitación • Fijar fechas de capacitación.

Fuente: Matriz MPEC

Cuadro 31
Banco Comunal “San Lucas”

Plan de acción del Objetivo operacional 1

Estrategia: Optimizar la estructura organizativa con la creación de un manual de funciones y reglamento interno, para fortalecer internamente a la institución.

Objetivo operacional: Mejorar la estructura organizativa del Banco Comunal en busca de la eficiencia y satisfacción del cliente.

Proyecto: Manual de funciones y Reglamento interno

Responsables: Gerente y Presidente

Período: 2017

Plazo: 6 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (\$)
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Buscar y contratar los servicios profesionales de un especialista.	1 mes	5/1/2017	5/2/2017	Humanos Financieros	Gerente Contador	20,0
Entregar la información y recursos necesarios para la realización de los manuales	2 meses	6/2/2017	6/4/2017	Materiales Financieros	Gerente contador	0
Entrega de los manuales	1 mes	7/4/2017	7/5/2017	Humanos Financieros Materiales	Profesional contratado	300,00
Socializar y aprobar los manuales	1 mes	7/4/2017	7/5/2017	Humanos Materiales	Concejo administrativo Profesional contratado	0
Entregar una copia de los manuales a quien corresponda	1 mes	8/5/2017	8/6/2017	Humano Materiales	Gerente	20,00
TOTAL						340,00

Fuente: Objetivos operacionales - Cuadro 30

Indicador para verificar el cumplimiento del objetivo operacional

$$\text{Nivel de eficiencia} = \frac{\text{Numero de socios y clientes a tendidos en el año 2018}}{\text{Numero de socios y clientes atendidos en el año 2017}} * 100$$

$$\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\text{Numero de reclamos presentados en el año 2018}}{\text{Numero de reclamos presentados en el año 2017}} * 100$$

Propuesta para el plan de Acción del objetivo operacional 1

El reglamento interno y manual de funciones son documentos de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador y aportan a la distribución y organización de las funciones que se realizan.

Se propone que el Banco comunal implemente estos documentos de vital importancia, el reglamento interno servirá como herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la institución, además ayudaran a sancionar a socios, directivos o administradores por algún acto impropio, al contar con una sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

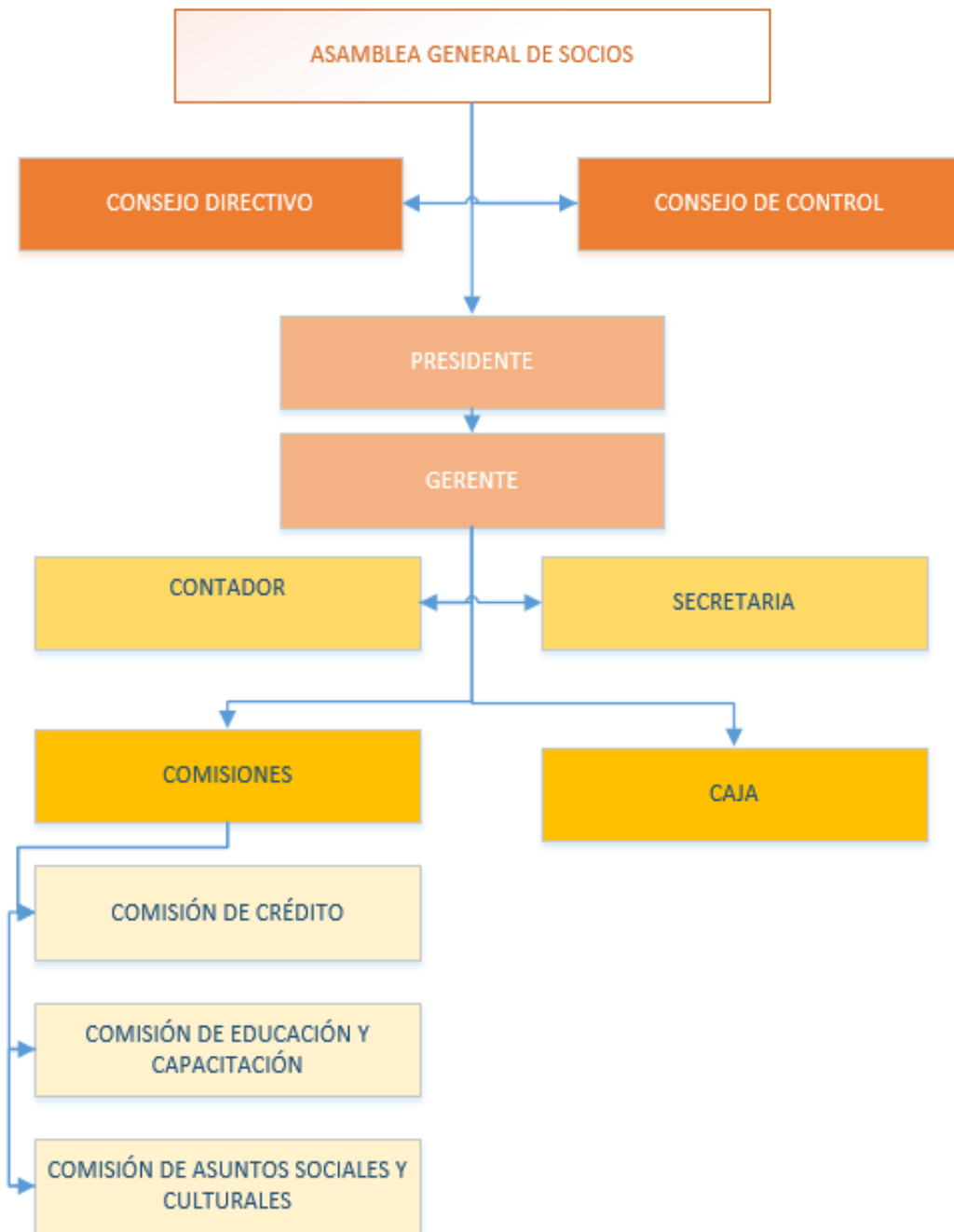
Los manuales de funciones constituyen documentos formales que el Banco Comunal debe poseer para plasmar la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, este contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la entidad, su uso interno y diario ayudará a: minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden.

Desarrollo de los manuales

En primera instancia se propone un organigrama estructural el cual se basa en la estructura de la institución, posteriormente se realiza el reglamento interno, estos documentos están elaborados en el marco establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al Reglamento de la Economía Popular y Solidaria.

Gráfico 4

Organigrama estructural propuesto



Fuente: Banco Comunal "San Lucas"

Manual de Funciones propuesto

MANUAL DE FUNCIONES

CAPITULO I

DEL DOMICILIO Y OBJETIVOS.

Art. 1.- El Banco Comunal “SAN LUCAS”, tiene su domicilio en el Cantón y provincia de Loja, parroquia San Lucas.

Art. 2.- El presente manual de funciones, tiene como objetivos fundamentales los siguientes.

- a) Regular el accionar de cada miembro de la directiva y las comisiones.
- b) Buscar el cumplimiento eficiente de cada una de las funciones de los directivos y comisiones, a fin de lograr fortalecer al Banco Comunal en su conjunto,
- c) Lograr un trabajo conjunto y coordinado entre los miembros de la directiva y las comisiones; y,
- d) Organizar y asignar roles y responsabilidades en los diferentes niveles de la estructura organizativa del Banco Comunal.

CAPITULO II

DE AMBITO DE APLICACIÓN

Art.3.- El presente manual de funciones tiene su aplicación para todos los miembros del directorio y las comisiones sin excepción, siempre y cuando estén en funciones y electos de conformidad a las disposiciones del estatuto, Reglamento Interno y/o resoluciones de la Asamblea General.

Art.4.- El presente Manual de funciones contempla las siguientes dignidades: Presidente, Secretario, Administrador, Comité de Crédito y el Comité de Vigilancia, compuesta por tres miembros cada uno.

CAPITULO III

DE LAS FUNCIONES DE LA DIRECTIVA Y LAS COMISIONES

De acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria se ha tomado en consideración la estructura interna como relevante para El Banco Comunal.

DE LAS FUNCIONES DEL PRESIDENTE

Art.5.- Corresponde al o la Presidente (a), cumplir las siguientes funciones.

- a) Representar judicial y extrajudicial al Banco Comunal,
- b) Convocar conjuntamente con el Secretario (a) a sesiones de directorio y Asambleas generales, tanto ordinarias como extraordinarias
- c) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio,
- d) Presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias del Banco Comunal
- e) Presidir todos los actos oficiales del Banco Comunal.
- f) Exigir a través de la Asamblea General el cumplimiento de las funciones de cada miembro del directorio y las comisiones,
- g) Firmar toda la correspondencia oficial del Banco Comunal, conjuntamente con el Secretario (a),
- h) Firmar conjuntamente con el Secretario (a) todas las actas de sesiones de directiva y de Asamblea General.
- i) Responsable conjuntamente con el/la Administrador/a de la custodia de los recursos financieros y activos del Banco Comunal.

- j) Responsable de los procesos de difusión y promoción del Banco Comunal
- k) Apertura cuentas en Entidades Financieras formales conjuntamente con el/la Administrador.

DE LAS FUNCIONES DEL SECRETARIO (A)

Art. 7.- Corresponde al Secretario (a) de la Caja de Ahorro y Crédito, desempeñar las siguientes funciones:

- a) Llevar el libro de actas, con el contenido de todas las sesiones del directorio y asambleas generales.
- b) Responsable de la elaboración y archivo de documentos originados en asamblea general, reuniones de directorio y gestiones del Banco Comunal, los mismos que reposarán en la oficina del Banco Comunal.
- c) Convocar conjuntamente con el Presidente (a) a sesiones de directiva y de Asamblea General.
- d) Mantener un listado de todos los miembros del Banco Comunal, registros de asistencias, faltas, justificativos y otros documentos que abalicen los acuerdos y compromisos del Banco Comunal.
- e) Elaborar la correspondencia oficial.
- f) Certificar documentos con la autorización del Presidente, Directorio o Asamblea General, según corresponda.
- g) Apoyar los procesos de difusión y promoción del Banco Comunal: oficios, boletines de prensa, trípticos, afiches y material de comunicación en general.
- h) Responsable del manejo de la correspondencia interna y externa del Banco Comunal; asegurar su envío y recepción.

DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE VIGILANCIA.

Art. 10.- Corresponde al Comité de Vigilancia, desempeñar las siguientes funciones:

- a) El Comité de Vigilancia, está integrado por tres personas, los mismos que serán electos conjuntamente con la directiva en Asamblea General, que necesariamente serán socios del Banco Comunal.
- b) Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General, Personal Administrativo, Comité de Crédito/Ahorro, Directorio y otras instancias de decisión del Banco Comunal.
- c) Reunirse en forma mensual, en la sede del Banco Comunal, con el fin de dar seguimiento, a las diversas actividades y decisiones tomadas por los organismos de dirección del Banco Comunal.
- d) Elaborar, firmar y custodiar las actas de todas y cada una de las reuniones del Comité, en las cuales hagan constar todo lo resuelto por el mismo.
- e) Presentar a la Asamblea General y al directorio mensualmente informes, sobre las actividades realizadas en el mes.
- f) Revisar que la gestión contable, financiera y administrativa se ajuste a las normas, procedimientos y reglamentos del Banco Comunal.
- g) Firmar comprobantes.
- h) Revisar trimestralmente los balances del Banco Comunal y presentar conjuntamente con el administrador los informes financieros al directorio; y,
- i) Exigir el cumplimiento de las disposiciones del estatuto, reglamentos y disposiciones adoptadas por la Asamblea General y otros espacios de dirección del Banco Comunal.
- j) Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.
- k) De ser requerido calificar al auditor externo de la terna presentada por el administrador.

DE LAS FUNCIONES DEL GERENTE-ADMINISTRADOR

Art.8.- Corresponde al Administrador desempeñar las siguientes funciones específicas:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente del Banco Comunal
- b) De ser el caso presentar los informes respectivos a los Entes de Control.
- c) Responsable de la gestión y administración integral del Banco Comunal, de conformidad con la Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y el Estatuto Social.
- d) Mantener estrecha coordinación con la directiva y las comisiones.
- e) Actuar estrictamente en base a las resoluciones de Asamblea General, de las comisiones, de la directiva y las disposiciones del Estatuto y Reglamento.
- f) Informar a la directiva y las comisiones sobre colocaciones, recuperación y captaciones según requerimientos de las diversas instancias del Banco Comunal
- g) Otorgar los créditos de acuerdo a las resoluciones del Comité de Crédito.
- h) Cumplir con el horario de atención al público, el mismo que será determinado por la directiva del Banco Comunal.
- i) Aprobar créditos, según los montos establecidos y autorizados en el Manual de Crédito y Reglamento Interno.
- j) Responsable conjuntamente con el Presidente de la custodia de los recursos financieros y activos del Banco Comunal
- k) Efectuar los asientos contables, revisar los reportes y balances diarios.
- l) Efectuar análisis contable y financiero mensuales.
- m) Generar propuestas y acciones para el crecimiento y desarrollo del Banco Comunal
- n) Presentar informes a los directivos, asamblea general y comités sobre el movimiento económico y administrativo del Banco Comunal

DE LAS FUNCIONES DEL RECIBIDOR-PAGADOR (CAJERO)

- a) Recepción y entrega de efectivo.
- b) Apertura de cuentas.
- c) Ingreso de información al sistema contable.
- d) Responsable de la custodia de los recursos financieros entregados en el movimiento diario del Banco Comunal
- e) Custodiar y mantener el archivo del Banco Comunal, listado de socios, balances, auxiliares, software, documentos soporte de respaldo, garantías, entre otras.
- f) Servicio al cliente: oportuno, eficiente y eficaz.
- g) Cumplir con el horario de atención al público, el mismo que será determinado por la directiva del Banco Comunal
- h) Presentar reportes del movimiento diario a la Administración.
- i) Actuar estrictamente en base a las resoluciones de Asamblea General, de las comisiones, de la directiva y las disposiciones del Estatuto y Reglamento.

DE LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE CRÉDITO Y DE AHORRO.

Art.9.- Corresponde al Comité de Crédito y de Ahorro, desempeñar las siguientes funciones.

- a) El Comité de Crédito y de Ahorro, está integrado por tres miembros, los mismos que serán electos conjuntamente con la directiva en Asamblea General, necesariamente serán socios del Banco Comunal
- b) Proponer y ejecutar planes y acciones para recuperar la cartera vencida.
- c) Revisar y analizar la capacidad de ahorro periódico de los socios y clientes, promediando sus saldos, para ser sujeto de crédito.

- d) Revisar y actualizar la carpeta socioeconómica de cada socio o cliente, en cada proceso de crédito.
- e) Revisar y analizar el estado de captación de ahorro, a la vista y de plazo fijo.
- f) Revisar, analizar la documentación y la solicitud de crédito; y, resolver sobre la pertinencia de no conceder el crédito.
- g) Consultar a/o Administrador (a) sobre el estado de la cartera total vigente, vencida y morosa.
- h) Reunirse periódicamente en función de la demanda de solicitudes de crédito,
- i) Proponer cambios al Reglamento Interno, en base a las necesidades y al crecimiento de Capital, considerando montos máximos que pueden ser aprobados directamente por el o la administrador (a)
- j) Levantar actas de todas y cada una de las reuniones del Comité, en las cuales hagan constar el procedimiento y el resultado de todo lo actuado por ellos; y,
- k) Presentar los informes mensualmente al directorio y /o la asamblea General, sobre el número de créditos aprobados, morosidad, cartera vencida, cartera vigente, crecimiento de socios y clientes ahorristas, con sus recomendaciones y sugerencias.

CAPITULO V.

DISPOSICIONES GENERALES.

Art. 11.- En caso de que algún miembro integrante de los Comités, tanto de Crédito / Ahorro y de Vigilancia, se hallaren inmersos en alguna decisión, donde haya conflicto de interés, necesariamente este tendrá que excusarse para el tratamiento de dicho punto.

Art. 12.- Todo aquello que no esté contemplado en el presente Manual, será resuelto por la Asamblea General.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS.

Primera. - El presente manual de funciones, entrará en vigencia a partir de su aprobación, en Asamblea General.

Segunda. - Es obligación de cada uno de los miembros del directorio y comités tener un ejemplar del presente manual, estudiarlo y aplicarlo.

Es dado y aprobado en la parroquia San Lucas, cantón y provincia de Loja, a los días del mes de de

.....

PRESIDENTE

.....

VICEPRESIDENTE

.....

SECRETARIA

Reglamento interno propuesto

REGLAMENTO INTERNO DEL BANCO COMUNAL “SAN LUCAS”

1.- NOMBRE, UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DIRECCIÓN.

Banco Comunal “San Lucas” con domicilio en el cantón y Provincia de Loja, parroquia San Lucas

2.- OBJETIVOS DEL BANCO COMUNAL

- Articular procesos de desarrollo local mediante el mecanismo de la intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios.
- Establecer un sistema de ahorro que permita a la población meta obtener un mayor rendimiento y seguridad; capacidad financiera para cubrir mayor demanda de crédito.
- Facilitar el acceso de la/os pequeños productores y microempresarios a los servicios de crédito en condiciones adecuadas.
- Lograr capitalizarse en dos años y ser sostenibles.
- Promover la generación de excedentes.
- Mejorar sus ingresos económicos a través del servicio de ahorro y crédito del Banco Comunal

3.- SECTOR DE POBLACIÓN META

- Pequeños productores agropecuarios
- Emprendedores del área
- Otros.

4.- SERVICIOS A OFERTAR

- Se brindará servicios financieros de captación de ahorros y de crédito
- Ahorro voluntario y programado en montos fijos quincenal o mensual
- Crédito de hasta 1000 dólares por socio y de acuerdo a su capacidad de pago

5.- POLÍTICAS GENERALES

- Se financiarán créditos destinados a la actividad productiva, comercialización y servicios, desarrollados por pequeños-as productores y emprendedores.
- Los montos a prestar oscilan entre los \$ 50 y los \$ 1000, teniendo que determinarse su monto de acuerdo al tipo de actividad, el destino, la garantía.
- La modalidad de crédito a otorgar será mediante créditos individuales, los cuales tendrán garantía cruzada, solidaria o prendaria.
- Según el tipo de crédito concedido, las formas de pago podrán quincenal o mensual.
- El índice de mora aceptable será de hasta un 5% según la calificación de la CONAFIPS.
- La tasa de interés pasiva y activa, se determinará de acuerdo a la tasa de mercado, con un margen aceptable de ganancias, así como la recuperación de costos de operación, (La misma que no exceda a las emitidas por el Banco Central).

6.- REQUISITOS PARA SER SOCIO/A

- Tener una edad mínima de 18 años (los menores de 18 años, a consideración de la directiva).
- Ser una persona solvente moral y económicamente.

- Para el ingreso se debe dar un aporte de \$ 10,00 como certificados de aportación, \$ 5,00 para gastos administrativos y mantener un ahorro mínimo de \$ 5,00
- Presentación de una solicitud de ingreso
- Aprobación por la Asamblea General
- Ser capacitado sobre las políticas del Banco Comunal.
- Presentar una recomendación escrita de un socio antiguo.

7.- RETIRO DE LOS SOCIOS/AS

El retiro de los socios/as del Banco Comunal puede ser voluntario y obligado:

- El retiro voluntario del socio-a, deberá presentar una solicitud escrita pidiendo al directorio, su separación voluntaria, una vez procesada su aprobación, se procederá a la liquidación de sus ahorros con los respectivos intereses al día.
- El retiro obligado o expulsión del socio/a, lo decidirá la Asamblea General en los siguientes casos:
 - ✓ Por difamación a la comunidad o en contra del Banco Comunal.
 - ✓ Por incumplir obligaciones (internas y externas).
 - ✓ Por malversación de fondos del Banco Comunal.
 - ✓ Por fallecimiento o calamidad justificada.

En cualquiera de los casos anteriores los socios/as pierden sus derechos, pero no sus ahorros y sus intereses generados.

8.- DERECHOS DE LOS SOCIOS/AS

- Elegir y ser elegidos a cargos directivos.
- Beneficiarse de los servicios y beneficios que oferta del Banco Comunal
- Exigir el fiel cumplimiento de los reglamentos.
- Solicitar sanciones en casos de incumplimientos con el Banco Comunal.

9.- DEBERES DE LOS SOCIA /OS

- Cumplir estrictamente con las normas que rigen en los reglamentos.
- Participar en las sesiones de Asamblea General, capacitación y asistencia técnica.
- Desempeñar los cargos directivos o comisiones, para el cual fueron encomendados.
- Cumplir con los pagos de las cuotas acordados.
- Aceptar las sanciones impuestas por la Asamblea General.

10.- PREMIOS Y MOTIVACIONES

- Los socio/as que hubieren cancelado oportunamente los préstamos, tendrán preferencia entre los socio/as que soliciten un nuevo préstamo en función del Banco Comunal, además tendrán derecho a un monto mayor al préstamo anterior.
- Entre el Socio y no socio o cliente tendrá preferencia el socio que hubiere pagado todos sus préstamos oportunamente.
- Los socios que ahorren voluntariamente, tendrán un margen de interés mayor al normal según el monto.

11.- SANCIONES

De los miembros del directorio que cesarán en sus cargos y sus funciones serán declarados vacantes por la Asamblea General en los siguientes casos:

- Cuando legalmente sean remplazados mediante elección y posesión del nuevo directorio, para el período que fueron electos.
- Cuando los dirigentes, o socios sin causa justificada, faltaren a tres sesiones alternadas o tres seguidas durante el período para el cual fueron electos.
- Por manifestar intolerancia en sus funciones encomendadas, por demostrar deslealtad reiterada para con el Banco Comunal y por violación a reglamentos.

Para constancia de lo actuado y en aprobación del presente reglamento interno del Banco Comunal San Lucas firma la directiva de la misma a los días del mes de.....de.....

.....

PRESIDENTE

.....

VICEPRESIDENTE

.....

SECRETARIO

Cuadro 32
Banco Comunal “San Lucas”

Plan de acción del Objetivo operacional 2

Estrategia: Diseñar un sistema de publicidad de los productos y servicios del Banco Comunal

Objetivo operacional: incrementar la participación del Banco Comunal en el mercado, promocionando los productos y servicios que ofrece.

Proyecto: Sistema Publicitario

Responsables: Gerente - Concejo de administrativo

Período: 2018

Plazo: 12 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (\$)
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Definir los productos a promocionar	1 mes	5/1/2018	24/1/2018	Humanos Materiales	Gerente Concejo administrativo	0
Contratar los servicios profesionales de un especialista.	1 mes	25/2/2018	10/2/2018	Humanos Materiales	Gerente Concejo administrativo	30,00
Determinar el costo y las fechas para la realización de la campaña publicitaria	1 mes	11/2/2018	11/3/2018	Humanos Materiales Financieros	Gerente Contador	0
Realización de la Campaña Publicitaria.	9 meses	12/3/2018	23/12/2018	Humano Financiero	Gerente Concejo administrativo	80,00
TOTAL						110,00

Fuente: Objetivos operacionales - Cuadro 30

Indicador para verificar el cumplimiento del objetivo operacional

$$\text{incremento de las colocaciones} = \left(\frac{\text{Total de colocaciones en el año 2019}}{\text{Total de colocaciones en el año 2018}} - 1 \right) * 100$$

$$\text{incremento de las captaciones} = \left(\frac{\text{Total de captaciones en el año 2019}}{\text{Total de captaciones en el año 2018}} - 1 \right) * 100$$

Propuesta para el plan de Acción del objetivo operacional 2

Las empresas usan la publicidad como parte de del marketing para aumentar las ventas de los productos o servicios. La publicidad desempeña un papel fundamental en las diversas etapas del proceso de comercialización para dar a conocer los producto o servicio que se ofrecen. El Banco Comunal debe realizar publicidad para dar a conocer los productos que oferta a la comunidad, ya que de no hacerlo es muy difícil que los demás se enteren de la misión de la empresa.

La publicidad debe realizarse de acuerdo a las posibilidades que esté al alcance del Banco Comunal, es por eso que se propone realizar afiches y volantes publicitarias que serán repartidos en fechas estratégicas, estos no demandan un alto presupuesto por lo que la estrategia será fácil financiar, adicionalmente también se propone crear una página como organización en Facebook.

Desarrollo del plan publicitario

Se realizó afiches, volantes y tarjetas los cuales son de bajo costo, y adicionalmente se creó una página publicitaria como organización en Facebook, con lo cual se fortalecerá la imagen institucional.

- Para la elaboración de tarjeta de presentación debe tomarse en cuenta que esta debe ser sencilla pero explicativa en donde se represente de manera gráfica la marca de la institución y también debe contener toda la información de contacto de la institución como: Correo electrónico, páginas web de contacto, teléfonos de contacto principalmente.

- En el diseño de los volantes y afiches publicitarios se determinó los productos a ofertar que son:
 - Cuentas de Ahorro
 - Depósitos Plazo Fijo
 - Microcréditos
 - Crédito emergente

A demás se publicó las recompensas y premios de los que son participes las personas que deseen beneficiarse por los productos que ofrece la institución.

La página como organización en Facebook se la realizo considerando los productos que se Ofrecen y el logo institucional principalmente, y demás características a consideración del creador con la finalidad de que resulte atractiva para los visitantes.

Diseño de tarjeta de presentación

Grafitico 5

Tarjeta de presentación



Fuente: Banco Comunal "San Lucas"

Grafítico 6

Volante y afiche publicitario



**BANCO COMUNAL
"SAN LUCAS"**

Fortaleciendo las microfinanzas comunitarias

PRODUCTOS:

- 🌽 Cuenta de ahorro.
- 🌽 Depósitos a plazo fijo con las mejores tasas de interés.
- 🌽 Microcrédito para el financiamiento de tus actividades productivas.
- 🌽 Crédito emergente para solventar imprevistos.

Además:

- 🌿 Recompensamos tu fidelidad, elevando los montos de crédito acorde con tu tiempo de socio.
- 🌿 Premiamos tu capacidad de ahorro (*ven y entérate*).



Visítanos:
facebook/bcsanlucas
e-mail: bcsanlucas@hotmail.com
Tlf: 3029735

Fuente: Banco Comunal "San Lucas"

Página creada en Facebook

Grafítico 7

Página como organización en Facebook



Fuente: Banco Comunal "San Lucas" y Facebook

Fechas estratégicas de la publicidad

- Los volantes y tarjetas pueden ser repartidos en el parque central los días domingos aleatoriamente, que es el día en donde los habitantes descansan de sus actividades cotidianas y se dedican disfrutar de la compañía familiar en el ambiente que ofrece la parroquia.
- El mes en donde se debe intensificar la campaña publicitaria es agosto, mes en el cual se celebran las fiestas cívicas de la parroquia San Lucas, la misma que es visitada por los habitantes de las comunidades aledañas, presentándose una gran posibilidad de transmitir mediante publicidad en afiches, entrega de Volantes y tarjetas los productos que ofrece.

Cuadro 33

Banco Comunal “San Lucas”

Plan de acción del Objetivo operacional 3

Estrategia: Establecer un manual de créditos, que rija este servicio en la institución.						
Objetivo Operacional: Establecer un manual de créditos, que contribuya a un adecuado manejo de este producto y recuperación de cartera.						
Proyecto: Manual de Crédito			Responsables: gerente - Presidente			
Período: 2017			Plazo: 6 meses			
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (\$)
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Contratar los servicios profesionales de un especialista capacitado en el tema	1 mes	5/1/2017	5/2/2017	Humanos Financieros	Gerente	20,00
Asignar la información y recursos necesarios para la realización del manual	2 meses	6/2/2017	6/4/2017	Humanos Materiales	Gerente	0
Entrega del manual de crédito	2 meses	7/4/2017	7/6/2017	Humano Materiales Financieros	Profesional Contratado	300,00
Socializar y aprobar el manual de crédito	1 mes	7/6/2017	7/7/2017	Humanos Materiales	Concejo Administrativo Profesional Contratado	0
TOTAL						320,00

Fuente: Objetivos operacionales - Cuadro 30

Indicador para verificar el cumplimiento del objetivo operacional

$$\text{Cartera vencida} = \left(\frac{\text{Total de cartera vencida en el año 2018}}{\text{Total de cartera vencida en el año 2017}} - 1 \right) * 100$$

Propuesta para el plan de Acción del objetivo operacional N° 3

Este manual se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones.

El Banco Comunal al ser una institución financiera necesita poseer un manual de crédito, que regularice y facilite las operaciones crediticias, su implementación constituirá principios generales de crédito a los que se deben guiar a fin de disponer de una cartera segura y confiable.

Desarrollo del manual de Crédito

Para el desarrollo del manual de crédito se tomó en cuenta los productos existentes en el Banco comunal y la información proporcionada por la gerente como tasas, montos y plazos, además se consideró las leyes vigentes establecidas que regularizan esta actividad.

Manual de Crédito propuesto

REGLAMENTO DE CREDITO PARA EL BANCO COMUNAL “SAN LUCAS”

DE LOS TIPOS, ENCAJE, MONTO, PLAZO Y GARANTIAS DE LOS CREDITOS

OBJETIVOS DEL PRESENTE REGLAMENTO

Normar los pasos necesarios para la instrumentación, análisis, aprobación, otorgamiento, seguimiento y recuperación del crédito, a fin de lograr mantener una cartera sana y productiva, que se enmarque en los parámetros de prudencia financiera vigentes en el sistema financiero nacional y acorde a las necesidades de nuestros socios.

La correcta aplicación del presente reglamento nos ayudara a:

- ✓ Obtener la información necesaria para la emisión y administración de los créditos.
- ✓ Fijar estándares claros y documentados para la implementación de las políticas de crédito.
- ✓ Establecer las características básicas de los productos del Banco Comunal “San Lucas”.
- ✓ Servir como una herramienta de capacitación para las distintas personas que intervienen en el proceso de crédito.
- ✓ Unificar criterios al tratamiento de los distintos aspectos del crédito y sus implicaciones.

Artículo 1. De los Productos de Crédito

El crédito es la respuesta a las necesidades y prioridades expresadas por los propios solicitantes. Deben por lo tanto estar encaminados a mejorar las condiciones de vida y el bienestar de la familia.

El Banco Comunal ofrecerá productos de crédito a sus socios los mismos que estarán debidamente especificados en el manual de productos financieros insertados a los diferentes tipos de crédito, para los siguientes fines:

Emergente. - Cubre calamidades domésticas puntuales de los socios.

Microcrédito. - Destinado a financiar actividades de transformación, producción, comercialización y servicios de los socios.

El Consejo de Administración por pedido del Administrador previo análisis podrá aprobar nuevos productos de crédito de acuerdo a los requerimientos de los socios y sistema financiero.

La concesión de los créditos estará supeditada a la existencia de un producto crediticio definido y aprobado por el Consejo Directivo. En cada producto se establecerán las características y requisitos específicos.

Artículo 2. Del encaje

El encaje es el mecanismo de apalancamiento dentro de los principios del sistema cooperativista, para fines de crédito creado por el Banco Comunal. El encaje está conformado por los depósitos de ahorros que mantuviere el socio en el Banco Comunal previo a la realización de la solicitud de crédito.

La relación será determinada para cada producto financiero y deberá estar depositados por lo menos 15 días antes del desembolso del crédito. Para socios con historial crediticio bueno, el comité de crédito podrá exonerar el plazo del encaje, siempre y cuando se considere la liquidez del Banco Comunal.

Cuando el socio llega a la última cuota en su crédito, este podrá ser utilizado para el pago de sus cuotas en mora o la totalidad de su crédito.

La relación encaje crédito podrá variar de acuerdo a las políticas que se establezcan y a la situación económica financiera del Banco Comunal. El Consejo de Directivo a propuesta del Administrador aprobará y actualizará la relación encaje crédito para cada producto financiero.

Artículo 3. Del monto del crédito.

El Consejo de Directivo definirá los montos máximos a ser otorgados a través de los diferentes productos financieros, dependiendo del tipo de inversión, capacidad de pago, viabilidad del proyecto, cumplimiento de obligaciones anteriores y garantías.

Artículo 4. Del plazo

Los plazos de recuperación máximo que se establezca para cada producto guardarán concordancia con las políticas y situación de liquidez del Banco Comunal, la actividad a

financiar, el tipo de crédito y las condiciones del mercado. Sin embargo, el administrador tratará de realizar las operaciones de crédito al menor tiempo posible, para procurar la rotación de la cartera.

Los plazos máximos de recuperación para cada producto serán revisados permanentemente por el Administrador y propuestos al Consejo de Directivo para su actualización.

Artículo 5. De las garantías

Las garantías constituyen respaldo del crédito ante eventuales dificultades de pago por parte del socio. Pudiendo ser las siguientes:

- ✓ **Quirografaria.** - Mediante firmas de Garantes, estos deben ser socios del Banco Comunal

Ante el eventual incumplimiento del deudor El o los garantes responderán obligatoriamente con los depósitos que tuvieran en la en el Banco Comunal y con sus bienes personales hasta la total cancelación del crédito más intereses y gastos incurridos.

DEL SUJETO DE CREDITO

Artículo 6.

Son sujetos de crédito los socios del Banco Comunal “San Lucas”, mayores de edad y con capacidad legal para contratar.

Para ser considerado sujeto de crédito los aspirantes deben cumplir los siguientes requisitos básicos:

- Estar dentro de la política establecida por el Banco Comunal.
- Ser socio del Banco Comunal, mínimo 90 días.
- Estar al día en sus obligaciones con el Banco Comunal.

- Tener el mínimo de certificados de aportación exigidos.
- De preferencia residir en la zona de influencia del Banco Comunal.
- Acreditar el encaje establecido por el Banco Comunal para el producto financiero que solicita.
- Justificar capacidad de pago del solicitante y garantes.
- No ser garante de socios en mora.
- Entregar garantías a satisfacción del Banco Comunal.

Los cónyuges podrán ser sujetos de crédito en forma individual, pero dependiendo de condiciones impuestas por el Banco Comunal. Se considerará al menos los siguientes aspectos:

- Puede solicitar la diferencia del monto pagado de su crédito con relación al producto vigente.
- Hasta completar el monto máximo de crédito del producto que ha solicitado.
- Si entre los cónyuges, superan los montos solicitados con garantía quirografaria se requerirá de garantía hipotecaria.

DE LAS TASAS DE INTERES.

Artículo 7. De la tasa de interés ordinaria.

El consejo de Administración a propuesta del Presidente fijará las tasas de interés para cada producto financiero. Estas serán permanentemente revisadas y podrán variar de acuerdo a las circunstancias del mercado financiero y la situación del Banco Comunal “San Lucas” No podrá exceder de la tasa máxima referencial del Banco Central del Ecuador para cada sector económico. Y la tasa que se aplicará actualmente será del 22 % anual.

En caso de variación de la tasa de interés esta no afectará a los créditos otorgados con anterioridad.

Artículo 8. De la tasa de interés por mora.

Las cuotas de créditos que no sean canceladas en los plazos establecidos en la tabla de amortización estarán sujetas a la tasa de interés por mora vigente. Que será del 1,1 veces el interés normal.

DE LA FORMA DE PAGO.

Artículo 9.

Los créditos que otorga el Banco Comunal “San Lucas” son a plazo determinado con amortizaciones quincenales y mensuales para fines determinados en cada producto crediticio. Las cuotas de amortización incluyen capital e interés. Estará en función de la liquidez del Banco Comunal.

El Banco Comunal “San Lucas” podrá crear productos con pagos en función de los ciclos productivos.

DE LA REESTRUCTURACION, AMPLIACION Y SANCIONES

Artículo 10. De la reestructuración de créditos.

Un crédito será reestructurado cuando el socio manifieste su incapacidad de cumplir su plan de pagos acordado originalmente con el Banco Comunal “San Lucas” En este caso se instrumentará nuevamente la carpeta de crédito y será presentado al Consejo de Administración para su aprobación.

Para la reestructuración el socio debe cancelar el total de intereses normales, intereses en mora y otros costos por recuperación establecidos por el Banco Comunal.

Un crédito reestructurado será calificado directamente como para lo cual se realizará la respectiva provisión.

El monto no podrá ser mayor al saldo de capital en mora, y el plazo deberá ajustarse a las condiciones del producto financiero.

DE LAS AMPLIACIONES

Artículo 11

El socio con crédito vigente podrá solicitar ampliación del monto, para tal efecto deberá haber cancelado regularmente al menos el 50% del capital originalmente entregado, es potestad del Banco Comunal “San Lucas” conceder o no la ampliación solicitada, en este caso el administrador instrumentará como si se tratase de un nuevo crédito.

Artículo 13. De las sanciones

El Banco Comunal “San Lucas” diseñara políticas de sanciones para sus productos financieros, las mismas que serán explicadas de forma clara por el administrador durante la instrumentación y acreditación del crédito.

Las sanciones serán fijadas de la siguiente manera:

- De 1 a 10 días, llamada telefónica
- De 11 a 20 días, visita de un representante de la del Banco Comunal.
- De 21 a 30 días, primera notificación, firmado por el comité de crédito.
- De 31 a 75 días, visita por: administrador, presidente de consejo vigilancia, presidente consejo directivo y comité de crédito.
- De 76 a 90 días, Cobranza extrajudicial.
- De 91 en adelante trámite judicial. (primera y segunda notificación cada una)

El consejo Directivo fijará los valores a cobrar a los socios en mora para cada acción de recuperación, dichos valores serán cobrados con la cuota de crédito o debitados de sus ahorros en el Banco Comunal.

DE LOS CREDITOS A DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Artículo 15.

Los créditos que soliciten los miembros de Directorio, Administrador y empleados del Banco Comunal y sus respectivos cónyuges deberán ser aprobados por el consejo de vigilancia

DE LA SUPERVISION DE CREDITO

Artículo 16

El Banco Comunal “San Lucas” tiene la facultad de supervisar en cualquier momento el adecuado uso del crédito según los fines para los cuales fue solicitado. El socio está obligado a proporcionar las informaciones sobre el uso del crédito y a brindar las facilidades de supervisión.

En caso de determinarse desviación del uso del crédito y el socio entra en mora injustificada, el Banco Comunal podrá dar por terminado el plazo y exigir la devolución inmediata del total del mismo.

DEL TRÁMITE DEL CREDITO

Artículo 18. De la instrumentación de crédito

El presente Manual de crédito contempla también el **Proceso de Crédito** en donde se detalla cada uno de los pasos, de las actividades y responsabilidades para instrumentar una operación de crédito.

Artículo 19. De la resolución de las solicitudes

La solicitud de crédito será instrumentada por el administrador, la misma es sujeto de evaluación, calificación, es la base para la concesión del crédito, la evaluación realizado por el comité de crédito previa presentación por parte del Administrador. Se aplicarán los parámetros de calificación creadas para el efecto.

Artículo 20. De la formalización y desembolso

Una vez aprobada la solicitud de crédito, se procederá a su formalización con la firma del pagaré por el deudor, su cónyuge, garantes y cónyuges de estos. En caso de garantía hipotecaria la suscripción e inscripción de la hipoteca. Solo allí se procederá a la acreditación en su respectiva libreta de ahorros.

Una vez aprobada y notificado la efectividad de la solicitud de crédito el socio tendrá un plazo de 15 días máximo para retirar el crédito, de lo contrario tendrá que hacer un nuevo trámite de solicitud de crédito.

DE LOS NIVELES DE APROBACION

El Administrador puede autorizar por su cuenta solicitudes de hasta 100.

El comité de crédito aprobará los montos mayores de 100

El consejo de vigilancia aprobará los créditos solicitados por directivos, empleados del Banco Comunal, reestructurados y créditos en condiciones extraordinarias que no contemplen el presente reglamento de crédito el mismo que deberá ser presentado por el administrador.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 26.

Complementariamente se establecen las siguientes disposiciones generales.

El socio que tuviere garantía a favor de otro socio cuya obligación no haya sido cancelada, no podrá retirar sus ahorros del Banco Comunal mientras el deudor no cancele la deuda pendiente.

Todos los gastos que se incurran en la formalización del crédito, inspecciones, inscripción y levantamiento de garantía ante los registros públicos correrán por cuenta del socio.

Los estamentos resolutivos de crédito sesionarán en la sede institucional del Banco Comunal, al menos una vez por semana y de allí cuando las situaciones lo requieran, en busca de ofrecer una mejor atención a los solicitantes

El Administrador informará mensualmente al Consejo Directivo sobre el estado de cartera general, distinguiendo los créditos aprobados en el mes y los créditos en mora.

Bajo ningún concepto podrá salir la documentación legal de la oficina del Banco Comunal “San Lucas”, de igual manera no se hará firmar pagares en blanco.

Para constancia de lo actuado y en aprobación del presente reglamento interno del Banco Comunal “San Lucas” firma la directiva de la misma a los ... días del mes de de.....

.....

PRESIDENTE

.....

VICEPRESIDENTE

.....

SECRETARIO

PERFIL DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Caracterización de los productos de crédito

Cuadro 34
Banco Comunal “San Lucas”
Crédito emergente

Nombre del Producto	Crédito emergente
Naturaleza del crédito	Cubre calamidades domésticas puntuales de los socios.
Grupo Meta	Socios.
Destino del Crédito	Emergencias imprevistas por parte de los socios.
Monto máximo	US\$ 300,00
Monto mínimo	US\$ 50,00
Relación de encaje	Sin encaje
Tiempo del encaje	0
Plazo máximo	3 meses
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	22%
Interés por mora	1.1 veces el interés normal
Forma de pago	Quincenal; () Mensual;
Garantías requeridas	Garantía quirografaria
Documentos que debe presentar el socio	Copias de Cédula de identidad y certificado de votación deudor, garante(s) y conyugues Copia de pago de un servicio Básico de deudor y garante. Copia de un bien patrimonial. (escrituras, títulos de propiedad, matrícula de vehículos)
Política en créditos posteriores	Socio A: Incremento de monto y plazos. Socio B: El mismo monto o Hasta el 75 % del crédito inicial Socio C: Hasta el 50% del crédito inicial. Socio D: Hasta el 25% del crédito inicial, mejorando las garantías.

Socio E: Cerrado crédito por 1 año; reinicio con un 25% de monto inicial y de haber dado movimiento constante a su cuenta

Gastos base a cobrar en caso de incumplimiento	ACCIONES	DENTRO DE SECTOR	FUERA DE SECTOR
	De 5 a 10 días, llamada telefónica	2 USD	2 USD
	De 11 a 20 días, visita del representante de la CAC	4 USD	8 USD
	De 21 a 30 días, primera notificación, firmado por comité de crédito.	6 USD	10 USD
	De 31 a 75 días, visita por: presidente de consejo vigilancia, presidente consejo de administración y administrador	10 USD	15 USD
	De 76 a 90 días, Cobranza extrajudicial.	5% MONTO EN MORA	5% MONTO EN MORA
	De 91 en adelante trámite judicial. (primera y segunda notificación)	DEMANDA	DEMANDA

Fuente: Manual de Crédito Propuesto

Cuadro 35
Banco Comunal “San Lucas”
Microcrédito

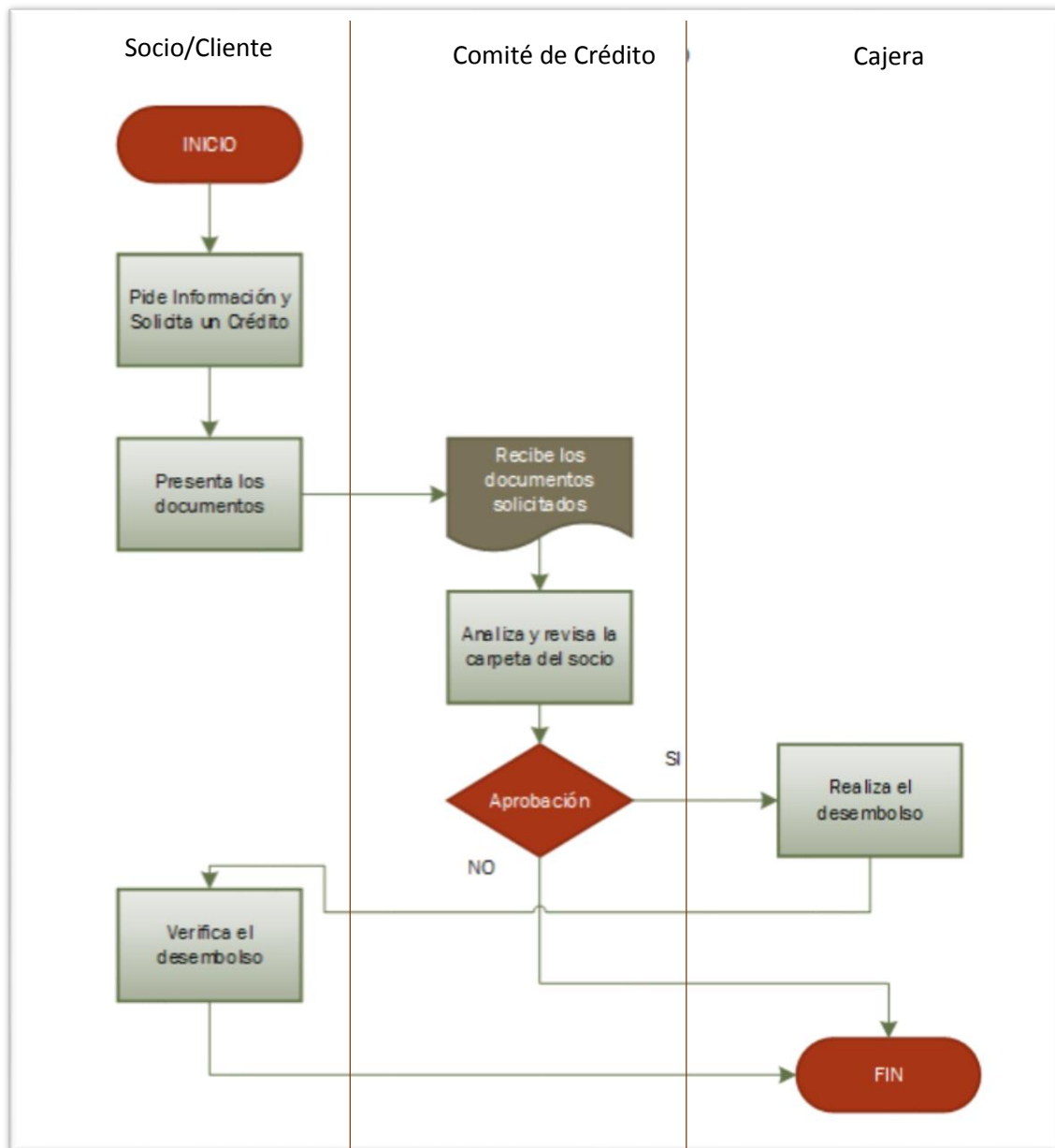
Nombre del Producto	Microcrédito
Naturaleza del crédito	Financiamiento de actividades de comercialización, productivas y generación de servicios de socios del área de cobertura del Banco Comunal.
Grupo Meta	Pequeños empresarios y productores que requieren ampliar o iniciar su negocio.
Destino del Crédito	Capital de trabajo actividades de comercialización, producción y servicios.
Monto máximo	US\$ 1.000,00
Monto mínimo	US\$ 50,00
Relación de encaje	10x1
Tiempo del encaje	15 días
Plazo máximo	10 meses
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	22%
Interés por mora	1.1 veces el interés normal
Forma de pago	Quincenal; () Mensual
Garantías requeridas	Garantía quirografaria
Documentos que debe presentar el socio	Copias de Cédula de identidad y certificado de votación deudor, garante(s) y conyugues Copia de pago de un servicio Básico de deudor y garante. Copia de un bien patrimonial. (escrituras, títulos de propiedad, matrícula de vehículos)
Política en créditos posteriores	Socio A: Incremento de monto y plazos. Socio B: El mismo monto o Hasta el 75 % del crédito inicial Socio C: Hasta el 50% del crédito inicial. Socio D: Hasta el 25% del crédito inicial, mejorando las garantías.

	Socio E: Cerrado crédito por 1 año; reinicio con un 25% de monto inicial y de haber dado movimiento constante a su cuenta		
Gastos base a cobrar en caso de incumplimiento	ACCIONES	DENTRO DE SECTOR	FUERA DE SECTOR
	De 5 a 10 días, llamada telefónica	2 USD	2 USD
	De 11 a 20 días, visita del representante de la CAC	4 USD	8 USD
	De 21 a 30 días, primera notificación, firmado por comité de crédito.	6 USD	10 USD
	De 31 a 75 días, visita por: presidente de consejo vigilancia, presidente consejo de administración y administrador	10 USD	15 USD
	De 76 a 90 días, Cobranza extrajudicial.	5% MONTO EN MORA	5% MONTO EN MORA
	De 91 en adelante trámite judicial. (primera y segunda notificación)	DEMANDA	DEMANDA

Fuente: Manual de Crédito Propuesto

Grafítico 7

Proceso para solicitar un Crédito



Fuente: Banco Comunal "San Lucas"

Cuadro 36
Banco Comunal “San Lucas”

Plan de acción del Objetivo estratégico 4

Estrategia: Incrementar el número de socios del Banco Comunal y recompensar a los existentes mediante incentivos promocionales.

Objetivo operacional: Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.

Proyecto: Adicionar y recompensar a los socios

Responsables: Gerente y Concejo Administrativo

Período: 2018 - 2021

Plazo: 4 años

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (\$)
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Evaluar los tipos de Recompensas acorde a las características del Banco Comunal: Premios - Incremento en el monto de los créditos	1 mes	01/01/2018	01/02/2018	Humanos Materiales	Gerente Concejo Administrativo	0
Establecer los tipos de recompensa en función del monto ahorrado: Premios	1 mes	02/02/2018	02/03/2018	Humanos Materiales	Gerente Concejo Administrativo	0
Establecer los tipos de recompensa en función del tiempo como socios: Incremento en el monto de los créditos	1 mes	04/03/2018	04/04/2018	Humanos Materiales	Gerente Concejo Administrativo	0
Ejecutar el plan de recompensas	4 años	05/04/2018	31/12/2021	Humanos Materiales Financieros	Gerente Concejo Administrativo	800,00
TOTAL						800,00

Fuente: Objetivos operacionales - Cuadro N° 30

Indicador para verificar el cumplimiento del objetivo operacional

$$\text{Incremento del numero de Socios} = \left(\frac{\text{Numero de socios en el año 2022}}{\text{Numero de socios en el año 2021}} - 1 \right) * 100$$

$$\text{incremento de las captaciones} = \left(\frac{\text{Total de captaciones en el año 2022}}{\text{Total de captaciones en el año 2021}} - 1 \right) * 100$$

Propuesta para el plan de Acción del objetivo operacional 4

La fidelidad constituye un factor estratégico que conlleva un elevado potencial de crecimiento para la entidad siempre que se sepa gestionar y aprovechar de un modo Adecuado. El Banco comunal debe conferir agradecimiento a la fidelidad de los socios, ya que debe valorar el hecho de que la clave del éxito radica en conseguir socios y clientes fieles y garanticen así unos ingresos constantes para la institución.

A demás la institución debe otorgar premios acordes a los montos ahorrados, lo que contribuye a la adhesión de posibles socios, cabe recalcar que mediante la concesión de estos premios se pretende también recompensar y motivar a los socios existentes a ahorrar.

Desarrollo del plan de premios y recompensas

Los premios y recompensas deben ser otorgados según la capacidad que posee el Banco Comunal para financiar los mismos.

- Se propone una rifa trimestral de un premio que no supere los 50,00 dólares de costo, la misma que se sorteará entre los socios que superen los 500,00 dólares en su cuenta de ahorros.
- Para recompensar la fidelidad de los socios se propone incrementar el monto límite de los créditos acorde a los años que llevan formando parte de la institución según la siguiente tabla.

Cuadro 37

Cuadro de incremento de montos de crédito

Años de socio	Monto limite
Más de 1 años	Hasta 1.100,00 dólares
Más de 2 años	Hasta 1.200,00 dólares
Más de 3 años	Hasta 1.400,00 dólares

Cuadro 38
Banco Comunal “San Lucas”

Plan de acción del Objetivo operacional 5

Estrategia: Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan.

Objetivo Operacional: Contar con personal, administrativos y directivos capacitado que aporten eficientemente al manejo de la institución.

Proyecto: Capacitación a los administrativos, directivos y personal. **Responsables:** Gerente - Comisión de Educación y Capacitación

Período: 2017 **Plazo:** 7 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (%)
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Analizar los temas de capacitación	1 mes	5/1/2017	5/2/2017	Humanos Materiales	Comisión de educación y capacitación Gerente	0
Seleccionar los temas de Capacitación	1 mes	6/2/2017	6/3/2017	Humanos Materiales	Comisión de educación y capacitación	0
Buscar y seleccionar una institución que brinde este servicio	1 mes	7/3/2017	7/4/2017	Humanos Materiales Financieros	Comisión de educación y capacitación	20,00
Fijar fechas de Capacitación	1 mes	8/4/2017	8/5/2017	Humanos	Comisión de educación y capacitación	0
Ejecución del plan de Capacitación	3 meses	9/5/2017	9/8/2017	Humanos materiales	Institución Contratada	300,00
TOTAL						320,00

Fuente: Objetivos operacionales - Cuadro 30

Indicador para verificar el cumplimiento del objetivo operacional

$$\text{Nivel de eficiencia} = \frac{\text{Numero de socios y clientes atendidos en el año 2018}}{\text{Numero de socios y clientes atendidos en el año 2017}} * 100$$

$$\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\text{Numero de reclamos presentados en el año 2018}}{\text{Numero de reclamos presentados en el año 2017}} * 100$$

Propuesta para el plan de Acción del objetivo operacional 5

Es importante la formación o capacitación de los directivos, administrativos y personal del Banco Comunal ya que estas tienen el objetivo de mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la entidad; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, que se desarrollan las organizaciones.

Al contar con directivos, administrativos y personal que no poseen título profesional el Banco Comunal debe realizar capacitaciones a los mismos en temas que fortalezcan sus conocimientos y desempeño en la institución.

Desarrollo del plan de capacitaciones

Temas y fechas de capacitación

Las capacitaciones deben realizarse mensualmente por dos días, en un periodo de tres meses, las mismas que deben tratar temas que enriquezcan los conocimientos sobre la Economía Popular y Solidaria, ahorro e inversión y atención al cliente. Temas que fortalecerán el desempeño cotidiano de sus funciones y ayudarán a mejorar técnicamente en la atención a los socios y clientes.

Una de las empresas reconocidas en la región sur del Ecuador, en cuanto a la capacitación en temas referentes a la economía popular y solidarias es la Red de Entidades financieras del Sur del Ecuador (REFSE), la misma que se tomara en cuenta para elaborar el presupuesto relacionado con las capacitaciones.

Adicionalmente por motivos de recursos económicos, el Banco Comunal puede elegir la opción de capacitación por parte del Autor del Presente trabajo Investigativo, ya que como estudiante de Banca y Finanzas y con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera está en capacidad de impartir dichas capacitaciones.

Cuadro 40

Cuadro de temas y Fechas propuestas de capacitación

Mes	Tema	Responsables	Costo	Lugar
Primer mes: 8 y 9 de junio de 2017	Economía Popular y Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> • REFSE • El Autor 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dólares por capacitado • Sin costo 	Casa comunal de la Parroquia
Segundo mes: 10 y 11 de julio de 2017	Ahorro e inversión	<ul style="list-style-type: none"> • REFSE • El Autor 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dólares por capacitado • Sin costo 	Casa comunal de la Parroquia
Tercer mes: 8 y 9 de agosto de 2017	Atención a los socios y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • REFSE • El Autor 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dólares por capacitado • Sin costo 	Casa comunal de la Parroquia

Planes Operativos Anuales - POA

Cuadro 41

Plan Operativo Anual – 2017

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
Manual de funciones y Reglamento interno	Mejorar la estructura organizativa del Banco Comunal en busca de la eficiencia y satisfacción del cliente.	Gerente y Presidente	340,00
Manual de Crédito	Establecer un manual de créditos, que contribuya a un adecuado manejo de este servicio y recuperación de cartera.	gerente - Presidente	320,00
Capacitación a los administrativos, directivos y personal	Capacitar al personal, administrativos y directivos del Banco Comunal en temas que fortalezcan su desempeño en las actividades que realizan.	Gerente - Comisión de Educación y Capacitación	320,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			980,00

Cuadro 42

Plan Operativo Anual – 2018

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
Sistema Publicitario	Diseñar un sistema de publicidad de los productos del Banco Comunal	Gerente - Consejo Directivo	110,00
Adicionar y recompensar a los socios	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	Gerente y Consejo Directivo	200,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			310,00

Cuadro 43

Plan Operativo Anual – 2019

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
Adicionar y recompensar a los socios	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	Gerente y Concejo Directivo	200,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			200,00

Cuadro 44

Plan Operativo Anual – 2020

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
Adicionar y recompensar a los socios	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	Gerente y Concejo Directivo	200,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			200,00

Cuadro 45

Plan Operativo Anual – 2021

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
Adicionar y recompensar a los socios	Buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar la fidelidad de los existentes mediante la implementación de premios por su capacidad de ahorro.	Gerente y Concejo Directivo	200,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			200,00

g. DISCUSIÓN

En la búsqueda de mantenerse y ser competitivos en el mercado las empresas tratan de mejorar en todos sus aspectos como calidad, servicio o talento humano, debido a que hasta el más mínimo detalle puede representar una ventaja ante la mirada de los clientes.

De acuerdo a lo expresado por David Fred (2003) sobre planeación estratégica y en comparación con los resultados encontrados en la investigación, se evidencia que el Banco Comunal San Lucas carece de los principales componentes de la filosofía institucional como son la misión y visión, mismas que permiten conocer la razón de ser de la organización, así como también su proyección hacia el futuro.

Así mismo, con el diagnóstico realizado se pudo detectar otras debilidades entre las que destacan: que los administradores del banco comunal no poseen título profesional, falta de manual de funciones, reglamento interno y manual de crédito; ante tal situación es importante que se considere estrategias encaminadas a eliminar las mismas ya que al tratarse de una entidad de carácter financiero resulta indispensable que se corrija dichas deficiencias.

De la misma manera el diagnóstico reveló fortalezas como: la fidelidad de los socios, la calidad de servicio en cuanto a la atención a los socios y la liquidez que presenta en comparación las obligaciones con el público es excelente.

Mientras que en la evaluación del medio externo se encontraron oportunidades que podría aprovechar el Banco Comunal “San Lucas” como: su cultura de ahorro, la economía de la parroquia gira entorno a pequeñas producciones agropecuarias que aportan al desarrollo socio económico del país, las cuales requieren financiamiento para su crecimiento y además las leyes vigentes regulan adecuadamente al sector de la economía popular y solidaria brindando mayor confianza a los usuarios. Entre las amenazas relevantes está en la competencia ya que existen instituciones con mayores capitales, con mejor infraestructura y adecuada estructura organizativa las mismas que están ubicadas cerca del Banco Comunal y entre otras amenazas está el decrecimiento del PIB y el aumento de la tasa de desempleo.

Al utilizar la Matriz de evaluación de los factores internos mostro que el Banco Comunal tiene una posición interna muy débil, por lo que se deben considerar solucionar de forma

inmediata dichas debilidades. En cuanto a la matriz de evaluación de los factores externos la institución obtuvo un puntaje por debajo de la media considerada para esta matriz, lo cual indica que la institución no procura aprovechar las oportunidades mediante la implementación de estrategias y a la vez mitigar las amenazas.

Con todo lo mencionado anteriormente se elaboró las matrices DOFA y PEEA las cuales ayudaron a crear y seleccionar las estrategias que mejor se adecuan con las realidades encontradas en los análisis. La institución se ubicó en el cuadrante de posición defensiva lo que implica que la entidad debe concentrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para este cuadrante las estrategias que se decidió tomar son las de diversificación principalmente.

Al aplicar la matriz MPEC se seleccionó mediante la puntuación obtenida las estrategias a desarrollar acorde a su importancia y el puntaje obtenido se les atribuyó un nivel jerárquico quedando las siguientes :Optimizar la estructura organizativa con la creación de manual de funciones y reglamento interno, diseñar un sistema de publicidad, buscar la adhesión de nuevos socios y recompensar a los existente, establecer un manual de créditos y finalmente capacitar al personal en temas que sean pertinentes a las actividad del Banco Comunal.

Finalmente, ante lo mencionado se determina indispensable la implementación del plan estratégico por parte del Banco Comunal, debido a que es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos de todas las áreas funcionales, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y la visión propuesta.

h. CONCLUSIONES

Luego de realizar la planificación estratégica al Banco Comunal San Lucas, se llega a las siguientes conclusiones:

- En el diagnóstico realizado se constató que el Banco Comunal san Lucas no realiza planeación estratégica, lo que le ha impedido tener mayor participación en su territorio de acción.
- La falta de manuales de funciones, crédito y reglamento interno dificulta la organización interna, incidiendo en un inadecuado manejo operativo y administrativo del Banco Comunal, por la informalidad en la delegación de funciones y responsabilidades.
- El Banco Comunal ha mantenido la fidelidad de sus socios, sin embargo, estos no se han incrementado en los dos últimos años en un número que sea considerable, mostrando de esta manera la falta de publicidad de la institución.
- AL no contar con personal profesional y capacitado adecuadamente, le impide mejorar en la calidad de atención al cliente y ofrecer un servicio eficiente, esto hablando desde el punto de vista técnico.
- La elaboración de matrices FODA, EFI y EFE ayudaron a tener una mejor comprensión y visualización del ambiente interno y externo que afecta negativamente al Banco Comunal.
- Las matrices DOFA, SPACE y MPEC fueron fundamentales al formular y seleccionar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño institucional para eliminar las debilidades, potenciar las fortalezas, mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- El plan estratégico presentado representa una propuesta de mejora, que apunta a resolver sus debilidades y fortalecer su imagen institucional, también pretende que la entidad obtenga mayor participación en la comunidad de san Lucas.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la entidad tome en consideración el presente trabajo investigativo, debido a que le permite eliminar las principales debilidades encontradas en el diagnóstico realizado y mejorar en cuanto a su estructura organizativa.
- Utilizar las matrices realizadas para la evaluación interna y externa como base para una correcta elección al momento de la toma de decisiones, ya que representan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades encontradas en el desarrollo del trabajo.
- Considerar las estrategias resultantes de la elaboración de las matrices DOFA, SPACE y MPEC como una forma de incrementar la participación en el mercado y fortalecerse institucionalmente.
- Implementar en la brevedad posible las mejoras propuestas en el desarrollo de las estrategias, debido a que le ayudara a una mejor organización y aprovechamiento de los recursos humanos y financieros.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, V. (2016). *Pan Operativo Anual*. Navarra. Obtenido de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiQq7jxn5nQAhVK5iYKHZpiD-EQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fsugestion.uned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D\(estado%253D3\)%26AND%26](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiQq7jxn5nQAhVK5iYKHZpiD-EQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fsugestion.uned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D(estado%253D3)%26AND%26)
- Álvarez, A. (2004). *Introducción al análisis financiero*. España: Club universal.
- ANECA. (2014). *Plan de mejoras*. España. Obtenido de http://www.teleco.upct.es/documentos/calidad/pei_0506_planmejoraetsit.pdf
- Armijo, M. (04 de 05 de 2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Montecristi. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá: Quebecor World .
- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. México: Cámara nacional de la industria editorias Mexicana.
- Mc Graw Hill. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Interamericana editores.
- Ministerio de educación de Ecuador. (2012). *Plan de mejoras*. Quito. Obtenido de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf
- Oficina de planeamiento y presupuesto de Uruguay. (2005). *Guía metodológica de planeación y estrategia*. Obtenido de <http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- Richardson, D. (2009). *Sistema de Monitoreo Perlas*. Wisconsin: World Council.

Rodríguez, M. (16 de Julio de 2009). *Eumed*. Obtenido de Eumed:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/554/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de

http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Guía para la gestión de límites de riesgo, concentración de cartera y Depósito*. Quito.

k. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista sobre la filosofía Institucional



Como estudiantes de la Universidad Nacional de Loja de la carrera Banca y Finanzas, le solicitamos muy comedidamente se digne a llenar la siguiente encuesta, misma que servirá para el desarrollo del proyecto de Tesis, cuyo tema es “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DEL BANCO COMUNAL SAN LUCAS UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUCAS, CANTÓN LOJA, PERIODO 2017 - 2021”. A fin de conocer su relación con la Filosofía institucional, factores internos y factores externos del Banco Comunal.

Cargo asignado:

FILOSOFÍA

1. ¿Cuál le gustaría que sea la filosofía de la institución?

.....
.....

MISIÓN

2. ¿Cómo define a la institución?

.....
.....

3. ¿Que busca la institución en la sociedad?

.....
.....

4. ¿Cuál es la principal actividad que el Banco Comunal presta a la sociedad?

.....
.....

5. ¿Qué cobertura tiene el Banco Comunal?

.....
.....

6. ¿Cómo Gerente del banco comunal cuáles son las razones que lo motivan a realizar sus funciones?

.....
.....

7. ¿Quiénes son los beneficiarios de los productos y servicios que presta el Banco Comunal?

.....
.....

8. ¿Cree usted que sea necesario realizar alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas para mejorar sus productos o servicios?

.....
.....

9. ¿Qué grado de eficiencia cree usted que tiene la institución en los productos y servicios que ofrece a los socios?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

VISIÓN

10. ¿Cuál es la imagen que desea para el Banco Comunal en 5 años?

.....
.....

11. ¿Qué nuevos productos y servicios desearía que desarrolle el Banco Comunal?

.....
.....

PRINCIPIOS Y VALORES

12. ¿Qué principios considera necesario implementar en el Banco Comunal?

Equidad de Género ()

El respeto de la identidad Cultural ()

Responsabilidad Social ()

La distribución Equitativa ()

13. ¿Qué valores considera necesario implementar en el Banco Comunal?

Responsabilidad ()

Respeto ()

Honestidad ()

Disciplina ()

Transparencia ()

FACTORES INTERNOS

14. ¿Posee el Banco Comunal un organigrama estructural?

15. ¿El banco comunal tiene un manual de funciones, reglamento interno y manual de créditos?

16. ¿Cuáles son los productos de captación y sus requisitos?

17. ¿Cuáles son los productos de colocación y sus requisitos?

18. ¿Se ha realizado un plan estratégico en el Banco Comunal?

19. ¿Cómo se designa las funciones al personal?

- De acuerdo al perfil profesional ()
- De acuerdo a su experiencia y actitudes ()
- De acuerdo a la necesidad de la entidad ()

20. ¿Se utilizan programas contables acorde a las necesidades del Banco Comunal?

21. ¿El personal que administra el banco comunal realiza rendición de cuentas a los socios?

Si ()

Frecuencia:.....
.....

No ()

Porque.....
.....

22. ¿Se da motivación e incentivos al personal que labora en el Banco Comunal?

23. ¿Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la institución?

24. ¿El Banco Comunal cuenta con el personal suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades de sus socios?

25. ¿Realiza la institución publicidad a través de los diferentes medios que existen en la localidad?

Si ()

Cuáles.....

No ()

Porque.....

26. ¿Ha incrementado el número de socias en los dos últimos años?

- **¿Qué aspectos se han tomado en cuenta para establecer la tasa activa y pasiva de la entidad?**
- Banco Central del Ecuador ()
- Competencia ()

- Institución Referente ()
- Porcentaje de Rentabilidad ()

27. ¿Qué mecanismos utiliza para conocer la satisfacción de sus socios?

Encuestas () Entrevistas () Visitas ()

Otros medios:

.....

28. ¿Considera adecuado el horario de atención que la institución brinda a los socios?

29. ¿Cómo se determina la capacidad de pago para otorgar un crédito?

.....

.....

30. ¿Cómo se autoriza el desembolso de los créditos?

.....

31. ¿Aplican Análisis financiero a la entidad?

Si () ¿Con que frecuencia?.....

No () ¿Por qué?.....

32. ¿Cómo obtiene financiamiento la institución?

Corto plazo.....

Largo plazo.....

33. ¿Considera que la ubicación de la institución es la adecuada?

34. El edificio en el que la entidad funciona es:

35. ¿Cree usted que el espacio físico con que cuenta la institución es adecuado?

36. ¿Usted cree que la institución proyecta seguridad financiera a las socias/socios?

37. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar dentro de la institución?

.....

.....

FACTORES EXTERNOS

38. ¿Cómo considera que afectan al Banco Comunal los siguientes factores externos?

- **Decrecimiento de la inflación**

.....

- **Incremento de la Población económicamente Activa**
-

- **Incremento de la tasa activa y disminución de la tasa pasiva**
-

- **Decrecimiento del PIB**
-

- **Incremento del desempleo**
-

- **Economía de la parroquia**
-

- **Identidad cultural de la parroquia**
-

- **Leyes vigentes de la economía popular y solidaria**
-

- **Las tecnologías de la comunicación y la comunicación**
-

- **Existencia de instituciones financieras en el medio**
-

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10. ¿Cómo considera la atención que le brindan a las socias/socios?

Excelente () Muy Bueno ()

Bueno () Regular ()

11. ¿Cómo considera los programas informáticos que utiliza la institución?

Muy Buenos () Buenos ()

Adecuados () Malos ()

12. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la institución ha desempeñado diferentes funciones?

Si () No ()

Porque.....

13. ¿Está conforme con la actividad que se encuentra desempeñando actualmente en la entidad?

Si () No ()

Porque.....

14. ¿Cree usted que es necesario incrementar personal para mejorar el servicio que brinda la el Banco comunal?

Si () No ()

Porque.....

15. ¿Considera que la ubicación de la institución es la adecuada?

Si () No ()

Porque.....

16. ¿Cree que las instalaciones de la institución son adecuadas para brindar un buen servicio?

Si () No ()

Porque.....

17. ¿Usted cree que la institución proyecta seguridad financiera a las socias/socios?

Si () No ()

Porque.....

18. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar dentro del Banco Comunal?

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8. ¿A través de que medio conoció acerca de los productos que ofrece el Banco comunal?

Amigos () Familia () Radio ()
Televisión () Hojas volantes ()

9. ¿Cuál es el aspecto más importante por el que usted se mantiene como socio del Banco Comunal?

Buena atención () Facilidad de microcrédito ()
Tasa de interés ()
Otro:

10. ¿Considera que la ubicación de la institución es la adecuada?

Si () No ()
Porque.....

11. ¿Cree usted que el espacio físico con que cuenta la institución es adecuado?

Si () No ()
Porque.....

12. ¿Usted cree que la institución le proyecta seguridad financiera?

Si () No ()
Porque.....

13. ¿Usted cree que se debería contratar personal adecuado para que administre el banco comunal?

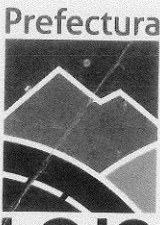
Si () No ()
Porque.....

14. ¿Qué servicio considera que deben implementar dentro del Banco Comunal?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Convenio entre la Universidad Nacional de Loja y Prefectura de Loja

Prefectura

LOJA
Camino al progreso

T=1720
183)CP
735/65

CENTRO DE ACCION SOCIAL MATILDE HIDALGO

MEMORANDO N° 052 - CPGI- CASMH - PL - 2016


PARA: Abg. Mayda Carrión, **COORDINADORA GENERAL (e) DEL CASMH**
DE: Dr. Wilson Andrade, **COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL CASMH (e).**
ASUNTO: Solicitando autorización para Prácticas Pre Profesionales.
FECHA: 03 de febrero del 2016

Por medio del presente doy a conocer que en la reunión realizada entre los Directivos de la Universidad Nacional de Loja (UNL) y funcionarios de la Prefectura de Loja para coordinar acciones dentro del Convenio Macro firmado entre la UNL y el Gobierno Provincial de Loja, en base a dicha reunión se elaboró una matriz de requerimientos la cual los responsables de los Proyectos identificaron sus necesidades en cuanto a practicantes con dicha información se ejecutó la gestión ante la UNL, mediante Oficios N° 005, 003, 004 -CPGI-CASMH-PL-2016 en respuesta a ello enviaron los oficios N° 0104 por la UNL en el mismo piden que las estudiantes de la carrera de Banca Y finanzas y Área Jurídica Social y Administrativa se les conceda realizar prácticas Pre Profesionales en el CASMH. Solicito a usted de la manera más comedida autorice que las estudiantes en mención apoyen en las diferentes Coordinaciones distribuidas de la siguiente manera:

- Srta. Claudia Genoveva Cabrera en el Centro de Desarrollo y Educación especial "El Ángel"
- Sr. Quille Celi David Antonio en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Sr. Ramírez Guerrero Darlyn Ramón en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Quezada Marín Gabriela Anabel en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Cochancela Narváez Sayuri Elizabeth en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Juárez Flores Nathaly Stephanie en la Coordinación Financiera Administrativa.

Archivar Cps. Carrión y Tabata Hamano.

Particular que dirijo a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dr. Wilson Andrade
COORDINADOR DE PLANIFICACION Y GESTION INTERINSTITUCIONAL DEL CASMH (e).
MGualán - copia/archivo
Adjunto oficios de la UNL.

CENTRO DE ACCION SOCIAL MATILDE HIDALGO
G.P.L.
PLANIFICACION Y GESTION INTERINSTITUCIONAL
RECIBIDO: 11407
FECHA: 04-03-16
HORA: 10:32

CENTRO DE ACCION SOCIAL MATILDE HIDALGO
COORDINACION GENERAL
G.P.L.
RECIBIDO: 11407
FECHA: 03-03-16
HORA: 11:407

Autorizado Planificación y Tabata Hamano
03-03-16

Sucre y José Antonio Eguiguren Loja-Ecuador
Teléfono: (593) 07-2562522
casmh@prefecturaaloja.gob.ec / www.prefecturaaloja.gob.ec



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

160/CP

Of. Nro. 0104 - CBF-AJSA.UNL
Loja, 25 de febrero de 2016

Señor Doctor
Wilson Andrade,
**COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL
DEL CENTRO DE ACCIÓN SOCIAL "MATILDE HIDALGO"-CASMH**
En su despacho.-

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que atendiendo lo solicitado en oficio N°005-CPGI-CASMH-PL-2016, de fecha 11 de febrero de 2016, la Comisión Académica de la Carrera de Banca y Finanzas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, en sesión de fecha 15 de febrero de 2016, **resolvió** designar a la Srta. Claudia Geovanna Cabrera para que realice sus **prácticas pre profesionales en el área administrativa del Centro El Angel** en horario matutino.

De igual manera, l@s alumn@s que a continuación se mencionan levantarán información como parte de sus Temas de Investigación de Tesis de acuerdo al siguiente detalle:

ESTUDIANTES	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
Quille Celi David Antonio	Elaboración de Manuales de Procedimiento de Cajas de Ahorro
Ramírez Guerrero Darlyn Ramón	
Quezada Marín Gabriela Anabel	División de Economía Social Solidaria
Cochancela Narváez Sayuri Elizabeth	
Juárez Flores Nathaly Stephanie	Evaluación Presupuestaria en el Departamento Financiero

De usted con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,


Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

JRPA/ebsadM.
C.c. Carlos Leonel Escudero Sánchez, Ph.D., Director del AJSA
Ing. Maritza Peña Vélez, Docente Responsable de Prác. Preprof.
Archivo

Solicitor:
Autorización
Coordinación General
01-03-2016
D

CENTRO DE ACCIÓN SOCIAL MATILDE HIDALGO
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL
C.P.I.
REGISTRO: 160/CP
FECHA: 01-03-16
HORA: 09:40.

Universidad Acreditada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación

(Resolución Nro.003-CONEA-2010-2011-DC)

Anexo 5. Estados Financieros del Banco Comunal "San Lucas"

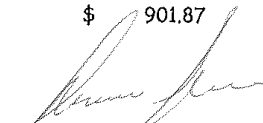
BANCO COMUNAL SAN LUCAS BALANCE GENERAL

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

EXPRESADO EN DOLARES

1	ACTIVO			\$ 27,735.40
11	FONDOS DISPONIBLES		\$ 11,274.99	
1101	Caja	\$ 2,968.15		
110210	Banco Nacional de Fomento	\$ -		
110310	Bancos e instituciones financieras locales	\$ 8,306.84		
14	CARTERA DE CREDITOS		\$ 15,610.10	
1404	Cartera de credito microempresa	\$ 15,610.10		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		\$ 404.81	
1805	Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 320.80		
	(-) Dep. Acum muebles, enceres y equip ofic.	\$ -58.81		
1808	Equipos de computacion	\$ 214.22		
	(-) Dep. Acum equipos de computacion	\$ -71.40		
19	OTROS ACTIVOS		\$ 445.50	
190520	Programas de computacion	\$ 495.00		
	(-) Dep. acum. Programa de computacion	\$ -49.50		
2	PASIVO			\$ 3,239.12
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		\$ 2,132.22	
2101	Depositos a la vista	\$ 2,132.22		
25	CUENTAS POR PAGAR		\$ 1,106.90	
250120	Depositos en garantia	\$ 1,106.90		
3	CAPITAL			\$ 25,243.05
31	CAPITAL SOCIAL		\$ 2,607.50	
3103	Aportes socios	\$ 2,607.50		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		\$ 20,000.00	
3402	Donaciones	\$ 20,000.00		
36	RESULTADOS		\$ 2,635.55	
3601	Utilidades acumuladas ejercicios anteriores	\$ 1,733.68		
3603	Utilidad del ejercicio	\$ 901.87		


Gerente

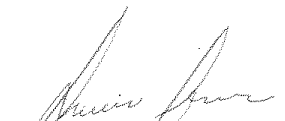

Presidente

BANCO COMUNAL SAN LUCAS
ESTADO DE RESULTADOS
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

EXPRESADO EN DOLARES

4	GASTOS		\$ 1,690.77
45	<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>		<u>\$ 1,690.77</u>
450105	Remuneraciones mensuales	\$ 610.00	
450110	Beneficios sociales	\$ -	
450190	Gastos varios	\$ 131.25	
4502	Honorarios	\$ -	
450305	Movilizaciones	\$ 153.70	
450330	Arrendamientos	\$ 120.00	
450390	Otros servicios	\$ -	
450525	Dep. Muebles, encerres y equipos de oficina	\$ 58.81	
450530	Dep. Equipos de computacion	\$ 71.40	
450625	Dep. Programa de computacion	\$ 49.50	
450705	Suministros	\$ 205.51	
450790	Otros gastos	\$ -	
	Multas y Sanciones	\$ 290.60	
5	INGRESOS		\$ 2,592.64
51	<i>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</i>		<u>\$ 2,592.64</u>
510420	Intereses ganados en cartera de credito	\$ 1,978.03	
510450	De mora	\$ 317.22	
519090	Otros	\$ 297.39	
Utilidad del presente ejercicio			\$ 901.87


Gerente


Presidente

BANCO COMUNAL SAN LUCAS
BALANCE GENERAL


Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

EXPRESADO EN DOLARES

1	ACTIVO		\$ 26.789,03
11	FONDOS DISPONIBLES		<u>\$ (11.303,95)</u>
1101	Caja	\$ 2.968,15	
110210	Banco Nacional de Fomento	\$ 28,96	
110310	Bancos e instituciones financieras locales	\$ 8.306,84	
14	CARTERA DE CREDITOS		<u>\$ 14.634,77</u>
1404	Cartera de credito microempresa	\$ (10.418,25)	
1405	Cartera de credito microempresa renegociada	\$ 2.679,55	
1406	Cartera de credito microempresa vencida	\$ 1.536,97	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		<u>\$ 404,81</u>
1805	Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 320,80	
	(-) Dep. Acum muebles, enceres y equip ofic.	\$ -58,81	
1808	Equipos de computacion	\$ 214,22	
	(-) Dep. Acum equipos de computacion	\$ -71,40	
19	OTROS ACTIVOS		<u>\$ 445,50</u>
190520	Programas de computacion	\$ 495,00	
	(-) Dep. acum. Programa de computacion	\$ -49,50	
2	PASIVO		<u><u>\$ 3.286,16</u></u>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		<u>\$ 2.889,66</u>
2101	Depositos a la vista	\$ 2.889,66	
25	CUENTAS POR PAGAR		<u>\$ 396,50</u>
250120	Depositos en garantia	\$ 396,50	
3	CAPITAL		<u><u>\$ 23.502,87</u></u>
31	CAPITAL SOCIAL		<u>\$ 2.607,50</u>
3103	Aportes socios	\$ (2.607,50)	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		<u>\$ 20.000,00</u>
3402	Donaciones	\$ (20.000,00)	
36	RESULTADOS		<u>\$ 895,37</u>
3601	Utilidad del ejercicio	\$ 895,37	
3603			



Gerente



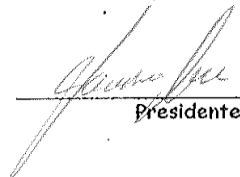
Presidente

BANCO COMUNAL SAN LUCAS
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

EXPRESADO EN DOLARES

4	GASTOS		<u><u>\$ 1.697,27</u></u>
45	<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>		<u>\$ 1.697,27</u>
450105	Remuneraciones mensuales	\$ 610,00	
450110	Beneficios sociales	\$ -	
450190	Gastos varios	\$ 131,25	
4502	Honorarios	\$ 170	
450305	Movilizaciones	\$ 153,70	
450330	Arrendamientos	\$ 120,00	
450390	Otros servicios	\$ -	
450525	Dep. Muebles, encerres y equipos de oficina	\$ 58,81	
450530	Dep. Equipos de computacion	\$ 71,40	
450625	Dep. Programa de computacion	\$ 49,50	
450705	Suministros	\$ 205,51	
450790	Otros gastos	\$ -	
	Multas y Sanciones	\$ 290,60	
	Faltante de caja	\$ 6,50	
5	INGRESOS		<u><u>\$ 2.592,64</u></u>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		<u>\$ 2.592,64</u>
510420	Intereses ganados en cartera de credito	\$ 1.978,03	
510450	De mora	\$ 317,22	
519090	Otros	\$ 297,39	
 <u>Utilidad del presente ejercicio</u>			 <u><u>\$ 895,37</u></u>


Gerente


Presidente

ÍNDICE

CERTIFICACION.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
TITULO.....	1
RESUMEN	2
SUMMARY	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	7
Sistema financiero nacional	7
Ley de economía popular y solidaria	7
Bancos comunales	8
Actividades financieras	8
Actividades socioeconómicas en el territorio.....	8
Reglamento de la ley de Economía Popular y Solidario.....	8
Estados financieros	9
Análisis financiero	9
Características	10
Indicadores financieros	10
Planeación estratégica.....	12
Definición.....	12
Características	12
Motivos por los que las empresas no llevan a cabo la planeación estratégica	13
Factores que contribuyen al éxito de una planeación estratégicas	14
Errores en la planeación estratégica	15

Para la realización de una planeación estratégica se debe tomar en cuenta.....	16
Plan de mejoras	35
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
Materiales.....	36
Métodos	36
Técnicas	37
f. RESULTADOS	38
Contexto Institucional.....	38
Reseña histórica.....	38
Base legal	40
Estructura interna y administrativa del Banco Comunal “San Lucas” en base a sus estatutos.....	41
Productos y precios actuales del Banco Comunal.....	42
Descripción de las funciones del personal	44
Infraestructura y tecnología.....	46
Entrevista al personal encargado del Banco Comunal “San Lucas”	56
Encuesta realizada a los socios del Banco Comunal “San Lucas”	60
Diagnóstico financiero	69
Factores Internos.....	72
Fortalezas	72
Debilidades.....	72
Matriz de evaluación de factores internos	75
ANÁLISIS EXTERNO PARA EL BANCO COMUNAL “SAN LUCAS”	76
Factores externos	86
Oportunidades	86
Amenazas	86
Matriz de evaluación de factores externos.....	88

Matriz de perfil competitivo	89
La matriz FODA	91
Matriz de estrategias	92
Matriz de Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA).....	94
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	96
PROPUESTA.....	102
Plan estratégico para el Banco Comunal “San Lucas”.....	102
Direccionamiento estratégico propuesto	102
Objetivos Operacionales	105
Plan de acción del Objetivo operacional 1	106
Plan de acción del Objetivo operacional 2	122
Plan de acción del Objetivo operacional 3	127
Plan de acción del Objetivo estratégico 4	143
Plan de acción del Objetivo operacional 5	146
Planes Operativos Anuales - POA	149
g. DISCUSIÓN.....	151
h. CONCLUSIONES.....	153
i. RECOMENDACIONES	154
j. BIBLIOGRAFÍA.....	155
k. ANEXOS	157