

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Plan Estratégico del Fondo Complementario de los Empleados y
Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo”.

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía
Empresarial

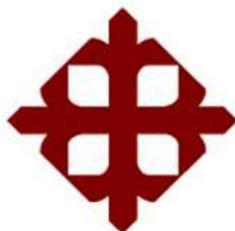
ELABORADO POR:

Ing. Grace Alexandra Bravo Alvarado

TUTOR:

Ec. Felipe David Álvarez Ordóñez, Mgs.

Guayaquil, a los 10 días del mes de enero del año 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Grace Alexandra Bravo Alvarado, como requisito parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 10 días del mes de enero del año 2018

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ec. Felipe David Álvarez Ordóñez, Mgs.

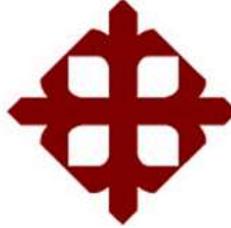
REVISORES:

Ec. Uriel Castillo Nazareno, PhD.

Ec. Jack A. Chávez G. Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ec. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
YO, ING. GRACE ALEXANDRA BRAVO ALVARADO**

DECLARO QUE:

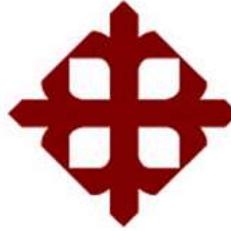
El trabajo de titulación titulado “**Plan Estratégico del Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo**” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de párrafos de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente el trabajo es de mi total autoría.

En virtud de la declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de enero del año 2018

LA AUTORA

Ing. Grace Alexandra Bravo Alvarado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, ING. GRACE ALEXANDRA BRAVO ALVARADO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución, el trabajo de Maestría titulado: “**Plan Estratégico del Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad mía, así como total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de enero del año 2018

LA AUTORA

Ing. Grace Alexandra Bravo Alvarado

AGRADECIMIENTO

Al todopoderoso Jehová Dios quien me dio las fuerzas necesarias para continuar en el camino que me dirige al éxito. A mi querida madre quien siempre ha estado presente apoyándome en mis metas y creyendo que todo lo que me propongo lo cumplo, sin ella no hubiese podido culminar con éxito ninguna de dichas metas. Sin el apoyo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil no hubiese podido emprender esta meta por lo cual agradezco el haberme permitido formar parte de sus maestranteras. A todos los catedráticos que impartieron su valioso conocimiento en las aulas de esta prestigiosa Universidad, en especial a mi tutor ya que gracias a sus acertados consejos logré con éxito culminar la tesis en mención.

DEDICATORIA

Al soberado creador del universo por darme la vida ya que sin vida no podríamos lograr nada, a mi hermosa madre mujer emprendedora, luchadora, amorosa y constante por darme su ejemplo. A mis hermanos que en alguna forma sé que mi ejemplo es muestra que aún hay tiempo para progresar en estos momentos difíciles de la vida siempre y cuando creamos en nosotros mismos.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
TABLA DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO CONTEXTUAL	3
Antecedentes	3
Problemática	3
Delimitación	4
Justificación	5
Viabilidad	6
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	7
MARCO REFERENCIAL	7
Plan Estratégico	7
Marco Conceptual	9
Plan	9
Estrategia	10
Administración Estratégica	10
Estructura Organizacional	10
Plan Operativo	10
Presupuesto	10
Finanzas	11
Marco Legal	11
LOES	11
Superintendencia de Bancos	11
Intendencia Nacional de Seguridad Social	11

CAPÍTULO III	14
METODOLOGÍA.....	14
Métodos Utilizados.....	14
Metodología para Cumplimiento de Objetivos	14
Población y Tipo de Muestra.....	15
Población	15
Tipo de Muestra.....	15
CAPÍTULO IV	17
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	17
Análisis de los Partícipes del Fondo.....	17
Análisis de los Miembros Actuales del Directorio.....	20
CAPÍTULO V	25
CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	25
Diagnóstico Estratégico Actual	25
Análisis Situacional	26
Análisis Estratégico	38
Definición de Objetivos Estratégicos	38
Foda Estratégico	41
Direccionamiento Estratégico Propuesto	42
Matriz Axiológica	42
Estrategias del FCPCET-UTEQ	43
Plan Táctico.....	44
Plan Táctico. Estrategias de Producto, Distribución y Promoción.....	45
Plan Táctico. Estrategias de Crecimiento y Rentabilidad.....	49
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
Anexos.....	62
Encuestas al Directorio del FCPCET-UTEQ	62
Encuestas los Partícipes del FCPCET-UTEQ.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos propuestos	26
Figura 2. Estructura orgánica básica, según Normativa 504	28
Figura 3. Estructura Orgánica Fondos Tipo I	29
Figura 4. Leyes que rigen a los Fondos Complementarios Previsional Cerrado.....	30
Figura 5. Activos consolidados al 30 de abril de 2015.....	36
Figura 6. Fondos Registrados en La Superintendencia de Bancos.....	37
Figura 7. Patrimonio del FCPCET-UTEQ	54
Figura 8. Variación de utilidades proyectadas	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal involucrado en la investigación	15
Tabla 2. Conocimiento del valor de aportaciones	17
Tabla 3. Servicios del FCPCET-UTEQ.....	17
Tabla 4. Cruce de ahorros con deuda adquirida	18
Tabla 5. Opción de abonos para pre cancelación de préstamo	18
Tabla 6. Efectos de la intervención de la Superintendencia de Bancos	19
Tabla 7. Conocimiento de trámite para retiro del Fondo.....	19
Tabla 8. Opinión de dinero que mantiene Fondo estaría mejor en BIESS.....	20
Tabla 9. Directorio.....	20
Tabla 10. Políticas de créditos que beneficien a partícipes	21
Tabla 11. Tasa de interés vigente	21
Tabla 12. Plazo máximo para cancelar préstamo	22
Tabla 13. Fondo con reestructuración de deuda.....	22
Tabla 14. Cambios en criterios para aprobar un préstamo últimamente	23
Tabla 15. Vida jurídica del Fondo	23
Tabla 16. Clasificación de los Fondos Complementarios, volumen de activos	28
Tabla 17. Balance General.....	32
Tabla 18. Estado de Resultados.....	32
Tabla 19. Cuenca Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados.....	33
Tabla 20. Portoviejo Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados.....	33
Tabla 21. Guayaquil Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados.....	33
Tabla 22. Quito Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados	34
Tabla 23. Quito Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados	34
Tabla 24. Consolidado Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.....	36
Tabla 25. Matriz DOFA	38
Tabla 26. Matriz MEFI.....	39
Tabla 27. Calificación de matriz MEFI.....	50
Tabla 28. Matriz MEFE.....	40
Tabla 29. Calificación de matriz MEFE.....	51
Tabla 30. Foda Estratégico	41
Tabla 31. Estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ.....	43
Tabla 32. Plan táctico de estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ.....	45

Tabla 33. Comparación de escenarios	46
Tabla 34. Diferencia de escenarios mensualmente.....	47
Tabla 35. Perspectiva de procesos	48
Tabla 36. Plan táctico de estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ.....	49
Tabla 37. Incremento de partícipes del FCPCET-UTEQ	50
Tabla 38. Préstamos y valores recaudados proyectados.....	50
Tabla 39. Nuevos productos	51
Tabla 40. Modelo de Tabla de amortización	52
Tabla 41. Modelo de Estado de Situación Financiera Proyectada	54
Tabla 42. Utilidades proyectadas Balances Financieros	55
Tabla 43. Indicador financiero proyectado.....	56
Tabla 44. Incremento de préstamos	57

RESUMEN

El Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo son fondos que percibieron dinero del Estado ecuatoriano debió empezar con el trámite respectivo para su legalización en la Superintendencia de Bancos, pero por falta de una buena administración y por temor de que dichos dineros sean reflejados en las arcas de la Superintendencia, no se realizó el trámite correspondiente. Como objetivo principal de la presente tesis es diseñar un Plan Estratégico que permita establecer estrategias financieras, administrativas y corporativas con el fin de mejorar el funcionamiento de dicho Fondo. Para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se siguieron las siguientes estrategias: determinar el macro y micro ambiente, con la finalidad de identificar factores que influyen en la entidad, definir el marco estratégico para la elaboración del plan, establecer estrategias administrativas y financieras del Fondo Complementario. La metodología de investigación basada en el analítico-sintético permitió acatar las exigencias de la Superintendencia de Banco y Seguros, permitió diagnosticar la situación interna y externa del Fondo Complementario y en base a este diagnóstico brindar las soluciones requeridas. En el método descriptivo permitió analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; y todas las gestiones emprendidas por los directivos y administrativos, el proceso de conversión de Fondo sin control bancario a un Fondo con control de la Superintendencia de Bancos y por último los procesos de capitalización.

Palabras claves: Plan estratégico - Fondo Complementario - Superintendencia de Bancos – Estrategias financieras.

ABSTRACT

The Supplementary Fund Provisional Closed Employees and Workers of the State Technical University of Quevedo is one of the Funds perceived money Ecuador should start with the corresponding procedure for legalization in the Superintendence of Banks, but lack of good governance and for fear that such monies once reflected in the coffers of the Superintendence the corresponding procedure was not performed. Main objective of this thesis is to design a strategic plan to establish financial, administrative and corporate strategies in order to improve the functioning of the Fund. To achieve the objectives of this work, the following strategies were followed: To determine the macro and micro environment, in order to identify factors that influence the entity, Define the strategic framework for the development of the plan, establish administrative and financial strategies of the Supplementary Fund. The research methodology based on the analytic-synthetic allowed abide by the requirements of the Superintendence of Banks and Insurance, allowed diagnose the internal and external situation of the Pension Fund and based on this analysis provide the required solutions. In the descriptive method allowed analyzing the opportunities, threats, strengths and weaknesses; and all efforts undertaken by management and administrative conversion process without banking supervision Fund to a Fund with control of the Superintendence of Banks and finally the capitalization processes.

Key words: Strategic Plan - Complementary Fund - Superintendency of Banks - Financial strategies.

INTRODUCCIÓN

Los Fondos Complementarios fueron creados con la finalidad de darles seguridad a sus partícipes, se definen como capital voluntario que realizan las personas con propósito de provisionar o mejorar las condiciones del seguro social obligatorio; su nombre “Complementarios” se debe por que tienden a llenar vacíos de las prestaciones del Seguro Obligatorio, servían como complemento al dinero otorgado por jubilación por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que éste no cumplía a cabalidad con las necesidades del partícipe. El Estado ecuatoriano entregaba dinero anual con la figura de aportes extraordinarios, adicional a aquello en forma mensual los fondos recibían aportes patronales, en el Fondo de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo percibía el 60% del sueldo básico.

Fue en el año 2009 que ese aporte dejó de ser enviado por el Estado, adicional a aquello, la Superintendencia de Bancos empezó con un cronograma para realizar un levantamiento de información a cada uno de los Fondos que no estaban registrados; se determinó que estos fondos cuentan con 206.831 partícipes y \$ 1.127 millones en activos totales; existen 64 fondos de este tipo: 54 corresponden al sector público, cuatro consignados mediante Código de Trabajo, tres del sector público y tres del sector privado con aportes personales y patronales. Este levantamiento de información sirvió para que el Estado sepa con exactitud el monto del dinero que fue otorgado en épocas anteriores, con la finalidad de que sean administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y ser gestionados como un sistema de aportación determinada por el partícipe en su cuenta particular.

La Ley establece que los patrimonios de los Fondos Complementarios sean administrados por el BIESS y que guardarán el objeto para el que fue creado, corresponderá mantener la administración de las cuentas por separado de los partícipes y apartadas del patrimonio del BIESS. En el año 2013 la Junta Monetaria expidió la Normativa 504 que rige a todos los Fondos Complementarios, la misma que debe acatar a plenitud, en dicha Normativa se encuentra uno de los puntos que el Fondo debe cumplir como lo es la elaboración de un Plan Estratégico, razón por la cual dicho Plan es el objetivo primordial de la presente tesis.

La investigación está definida por cinco capítulos; en el Capítulo I, se describen los antecedentes del estudio, problemática, objetivos, delimitación y el planteamiento de la justificación, así como la viabilidad de la investigación. En el Capítulo II, se estructura el Marco Teórico, expuesto por las principales teorías sobre Plan Estratégico y su estructura;

también se define el Marco Conceptual y Legal como complemento a este apartado. En el Capítulo III, se describe la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, la técnica para recopilación de información y la población objeto de estudio. El Capítulo IV, con los resultados determinados en el proceso investigativo y que contribuyen a determinar la necesidad de un Plan Estratégico para la entidad. El Capítulo V, expone el Plan Estratégico direccionado por el marco estratégico que comprende la cultura organizacional, diagnóstico interno y externo; perspectivas de mejoras misional y de procesos; estrategias diseñadas para la concesión de préstamos, recuperación de cartera y productos ahorros. Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones de la investigación ejecutada.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes

El Fondo de Jubilación Indexada de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo se creó con la finalidad de beneficiar a todos los Empleados y Trabajadores con nombramiento. El ente fue aprobado el 16 de diciembre del año 1997 junto con el Reglamento que ha regido y está vigente hasta la fecha. Dicho Reglamento no se ajusta a la estructura orgánica funcional establecida en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS) y de la Junta Bancaria y tampoco ha sido aprobado por este órgano de control.

El Fondo no ha completado los trámites requeridos para obtener vida jurídica, la Intendencia Regional de Guayaquil de la SBS, en ejercicio de la potestad de regulación, supervisión y vigilancia establecida en el artículo 306 de la Ley de Seguridad Social, dispuso mediante orden de trabajo No. IDG-DASS-2013-008 de 17 de abril del 2013, realizar un levantamiento de información al Fondo de Jubilación.

Luego de haber concluido el levantamiento de información, la comisión de auditoría, informa a los directivos que el Fondo de Jubilación que ellos dirigen, deberá iniciar el trámite de registro legal en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, para lo cual deberá presentar los requisitos establecidos en el capítulo I, Título I, del Libro III de La Codificación de Resoluciones de la SBS y Junta Bancaria. La SBS mediante Resolución No. SBS-2013-504 emitió la norma en la que establece “Normas para la naturaleza, reconocimiento, alineación, actividad y cancelación de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados”, en base a esta resolución el Fondo de Jubilación deberá trabajar en las reformas estatutarias correspondientes.

Problemática

El Fondo de Jubilación fue creado el 16 de diciembre del año 1997. Durante este lapso ha contado con tres directorios, los mismos que no han logrado gestionar la personería jurídica. Es indispensable indicar que inicialmente el Fondo de Jubilación no pasaba de ser un Fondo sin movimiento financiero a pesar de recibir la aportación mensual del partícipe y del gobierno nacional del Ecuador (El 6% del sueldo básico respectivamente).

Este Fondo sólo recibía las aportaciones patronales junto con aportaciones institucionales enviadas por el Estado, dichos valores iban aumentando cada mes que se percibía dicho valor, no recibía disposiciones del Estado por lo que tenían la libertad de

disponer de dicho dinero en forma interna; pero a pesar de disfrutar de dicha libertad los responsables del Fondo no gestionaban actividades que le permitan incrementar dichos valores para el beneficio de sus partícipes.

Cuando el 15 de julio del 2000 se posesionó el nuevo directorio se empezó a dar un servicio financiero (préstamos) a todos los partícipes lo cual ha generado grandes utilidades a favor de cada uno de sus partícipes. Dado el hecho de que el Fondo se ha mantenido como algo interno de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en el año 2012 el Gobierno de la Revolución Ciudadana envió a representantes de la Superintendencia de Bancos a realizar un levantamiento de información la misma que como resultado generó la orden inmediata para darle legalidad a este Fondo, motivo por el cual se está cumpliendo con los requisitos.

Cabe resaltar que uno de los principales motivos por la que los directorios anteriores no gestionaban la legalidad de dicho Fondo fue por el temor de que esa libertad de administrar el dinero percibido se termine, pero luego de la visita de los representantes de la Superintendencia en reunión sostenida con el directorio mencionaron que lo que buscaban era que todos los Fondos estén debidamente registrados para llevar el control del dinero que el Estado envió desde el inicio.

En el marco de las observaciones anteriores, la problemática se centra en la mayor regulación financiera que tiene actualmente, por lo que limita su capacidad de acción, además no puede ofrecer préstamos a trabajadores sin nombramiento lo que impide ampliar el segmento de mercado, debido a esto carece de planes de inversión, metas u objetivos a largo plazo, débil control del uso o destino del dinero prestado a los partícipes, así como procedimientos administrativos y financieros no definidos.

Es evidente entonces, que la inexistencia de planificación afecta a las políticas de inversión financiera requiriendo mantener niveles de liquidez del Fondo para entregar préstamos a los Empleados y Trabajadores y así obtener una rentabilidad alta y cubrir las pensiones de los jubilados.

En este marco, la pregunta central es:

¿El Plan Estratégico del Fondo de Jubilación responderá a principios básicos de gestión y administración financiera establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros?

Delimitación

- Campo: Economía y Finanzas

- Área: Sector Público
- Aspecto: Fondo Complementario
- Delimitación espacial: Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Delimitación temporal: 2015-2016

Justificación

La investigación se centra en realizar un análisis de la situación actual del Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo; además con la interpretación de datos se evidenciará la necesidad de crear un Plan Estratégico.

La propuesta revela importancia en planeación financiera si se considera que los fondos complementarios poseen beneficios a los partícipes, asegura una estabilidad económica a futuro mediante la liquidación de la cuenta individual, así como la planificación responsable de las finanzas personales y tomar decisiones respecto a los recursos económicos que aseguren el presente y aporten al bienestar futuro, siendo estos aspectos plenamente justificados de investigar.

El Plan propuesto genera interés, debido a la necesidad de impulsar el conocimiento de lo emitido por la Superintendencia de Bancos y a la vez aportar en algunos de los requisitos para su constitución y en cumplimiento con la normativa SBS-2013-504 en su Artículo 11, que expresa lo siguiente: *Para registrar y constituir un Fondo Complementario Previsional Cerrado, los requirentes solicitarán a la SBS adjuntando la documentación correspondiente, que incluya:*

“(...) Artículo 11.7 Estructura orgánica y plan estratégico, estos deben responder a los principios básicos de gestión y administración, bajo la normativa de la SBS en ejercicio del tipo de fondo al que pertenezcan; y, (...)”

El diseño de este plan Estratégico para el Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo ayudará a recoger las decisiones estratégicas que se han resuelto hoy y lo que se hará en el futuro, ayudará a identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que el Fondo se comprometerá a seguir.

El Plan contribuirá a fortalecer la toma de decisiones que refleje tanto las necesidades como las oportunidades del Fondo con acciones acordadas que den la certidumbre que requiere el manejo financiero de la entidad. El Proyecto es factible por la

asequibilidad a recursos humanos y económicos para la ejecución, siendo todos los partícipes del Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores de la UTEQ los principales beneficiarios.

Viabilidad

Para realizar la propuesta del Plan Estratégico se cuenta con suficiente información para realizar el análisis interno, externo del Fondo de Jubilación el mismo que permitirá hacer comparaciones con los resultados obtenidos con los objetivos y las metas planificadas del Fondo en los siguientes años. Esto quiere decir que sí existen condiciones que vuelven factibles la elaboración de dicho Plan Estratégico.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico del Fondo Complementario para los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a través de un análisis situacional con enfoque en las áreas estratégicas administrativas y financieras.

Objetivos Específicos

- Determinar el macro y micro ambiente, con la finalidad de identificar factores que influyen en la entidad
- Definir el direccionamiento estratégico para la elaboración del plan
- Establecer estrategias administrativas y financieras del Fondo Complementario para los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Marco teórico

Plan Estratégico

Sobre las definiciones de Plan Estratégico, es importante citar que de acuerdo a algunos autores es:

El Plan Estratégico el mismo que permite planificar el futuro, define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos (Goodstein, 1998, pág. 7).

Según Días (2014) La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances (pág. 5).

El plan estratégico es el plan maestro en el que alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitivo que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Ancín J. M., 2012, pág. 29).

Etapas de un Plan Estratégico

Para elaborar un plan estratégico se distinguen tres etapas fundamentales, que son:

- Análisis estratégico
- Formulación estratégica
- Implantación de la estrategia

Para el **Análisis Estratégico** como punto inicial de debe formular e implantar eficazmente las estrategias, mediante un análisis externo y externo que constan de analizar los propósitos y objetivos de la organización; formar una jerarquía de metas que se alinean como ventaja competitiva de objetivos estratégicos; el análisis del entorno, los competidores con dicha información determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

La **Formulación Estratégica** de desarrolla en niveles corporativos, que concierne a la cartera de negocios de la empresa y niveles competitivas que corresponde a las unidades de negocios, abarcando un segmento de mercado o actividad concreta con alcance amplio.

En la **Implantación Estratégica** se debe asegurar que la empresa posee controles estratégicos y diseños organizativos; esto consiste en conseguir un control eficaz de la estrategia, crear diseños eficaces y diseñar una organización inteligente y ética a fin de fomentar el aprendizaje corporativo y creación de nuevas estrategias (Martínez & Milla, 2012).

Análisis de la Situación Externa

Se refiere al examen minucioso del mercado para la empresa, es decir externamente los factores que influyen directamente en la organización. Este análisis es necesario si se desea conocer los competidores, sus estrategias, los clientes, sus preferencias, Además, las situaciones de mercado como influencias marcadas, tendencias, tipos de clientes, imagen que utiliza la competencia para vender sus productos:

- Empresas nuevas que ingresan al mercado.
- Competencia interformato e intraformato.
- Nuevas formas comerciales alternativas a la nuestra (por ejemplo, tienda de descuento respecto al comercio tradicional y al supermercado).
- Situación y evolución de los segmentos de mercado

Es importante recordar que estos aspectos no deben analizarse de forma estática, sino estudiando cómo han cambiado en los últimos tiempos y cómo pueden hacerlo en el futuro (Ancín & Sainz de Vicuña, 2003, pág. 4).

Análisis de la Situación Interna

Este análisis pretende detectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Para ello, haremos una profunda autoevaluación sobre si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer (es decir, si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas), y si lo estamos haciendo correctamente (esto es, si hemos aplicado bien los planes de acción).

Resumidamente, el análisis interno contendrá los siguientes aspectos:

- Objetivos definidos
- Los objetivos fijados, son realistas
- Estrategias competitivas reales

- Hay estrategias de precio y calidad coherente a los objetivos definidos (Ancín & Sainz de Vicuña, 2003, pág. 4).

Estrategias Corporativas

“Su objetivo es determinar en qué actividades compite o va a competir la empresa, es decir, definir su campo de actividad. Es muy frecuente que el campo de actividad se recoja en la declaración de la misión de la empresa” (Maroto, 2007, pág. 165).

Las directrices estratégicas corporativas constituyen un poderoso mecanismo para traducir la orientación global de la organización en un conjunto de instrucciones prácticas para todos los directivos clave comprometidos con el proceso estratégico. Define las directrices estratégicas como los temas fundamentales que debe abordar la empresa durante los siguientes tres a cinco años (Hax & Majluf, 2014).

Estrategias Funcionales

“Las estrategias funcionales corporativas o de negocios. Las primeras corresponden a las unidades funcionales corporativas y las segundas a las de las unidades de negocios, de acuerdo con la ubicación de las funciones con las funciones en la corporación” (Francés, 2006, pág. 264).

Las estrategias funcionales pueden ser corporativas o de negocios. Las primeras corresponden a las unidades funcionales corporativas y las segundas a las de las unidades de negocio, de acuerdo con la ubicación de las funcionales en la corporación, se recomiendan desarrollar un mapa estratégico para cada una de las funciones, concatenado con el mapa estratégico, corporativo o de negocios (Francés, 2006).

Marco Conceptual

Plan

Diversos autores coinciden en definir al plan como:

una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios. El acto anticipatorio adelantada en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo (Ossorio, sgp.gov.ar, 2002, pág. 13).

Estrategia

La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores. Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales).

La estrategia, entonces implica:

- Ponderación de las fuerzas en juego en el escenario.
- Cálculo de las decisiones por medio de hipótesis sobre el comportamiento de adversario y de la fuerza propia,
- La previsión de las reacciones adversas posibles frente a las acciones propias,
- La selección de los medios que dispositivos orgánicos e instrumentales y del capital humano en forma convergente y sincronizada hacia un mismo resultado (Ossorio, 2002, pág. 17).

Administración Estratégica

“Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control” (Wheelen & Hunger J., 2007, pág. 3).

Estructura Organizacional

“Capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos” (Lusthaus, 2002, pág. 54).

Plan Operativo

“Es el complejo de disposiciones concretas que hacen posible la ejecución de un determinado objeto socio-económico básico, comprendido por el conjunto de objetos específicos, metas y matrices operativas de estas últimas” (Salazar, 2005, pág. 108).

Presupuesto

El presupuesto aparece, pues, como una relación debidamente clasificada del conjunto de los gastos que han de atenderse en un periodo de tiempo, y de los ingresos que se prevén para cubrirlos. El presupuesto está siempre formalmente equilibrado. Este

equilibrio formal es consecuencia de un equilibrio contable, con base en el principio que sigue la partida doble (Calvo, Robledo, & Martínez, 2005, pág. 13).

Finanzas

Las finanzas tienen por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación (Levy, 2005, pág. 39).

Marco Legal

LOES

Décima Novena. Jubilación Complementaria. Los fondos de pensión complementaria creados al amparo del Decreto Legislativo de 1953 que estableció la pensión auxiliar para el personal académico de las universidades y escuelas politécnicas, continuarán generando este beneficio con recursos del Estado en los términos indicados en el aludido Decreto Legislativo, para los actuales beneficiarios.

Los profesores e investigadores de las instituciones públicas del Sistema de Educación Superior que se hubieren acogido a la jubilación patronal antes de la vigencia de esta Ley o los que lo hicieren hasta diciembre de 2014, recibirán este beneficio (Ley Orgánica de Educación Superior).

Superintendencia de Bancos

La Superintendencia de Bancos y Seguros es la entidad que regula, supervisa y controla las normas, registros, creación, organización y funcionamiento de los Fondos Complementarios que son creados a partir de una relación laboral directa con una institución del Estado o mixta, así como también a los gremios profesionales u ocupacionales (Chacón, s.f.).

Intendencia Nacional de Seguridad Social

En la resolución ADM-2002-5983 del 6 de agosto de 2002, se dictamina la creación de la Dirección de Seguridad Social, con jerarquía inferior a la Intendencia Nacional de Seguridad Social INSS, de acuerdo a la resolución ADM-2006-7550 del 24 de febrero de 2006. Tiene como objetivo principal proteger los aportes y custodiar el buen uso de los recursos de los partícipes de la Seguridad Social. Esto lo realiza mediante la creación de normas y regulaciones y que se aplican acorde a la Ley de Seguridad Social, como coadyuvante en la supervisión u control de todas las instituciones que agrupa este sistema.

Misión

La INSS tiene como misión proteger los aportes de sus afiliados y vigilar por el buen uso de los recursos que sus partícipes entregan a la Seguridad Social, lo realiza mediante normas y regulaciones concomitantes con la Ley de Seguridad Social, controla y supervisa las entidades que la conforman.

Visión

Será un organismo técnico especializado en regular y supervisar las entidades que pertenecen al Sistema Nacional de Seguridad Social, para ello implementa sistemas de control eficaz, con prácticas para fortalecer el sistema.

Objetivos

Posicionar al INSS dentro del sistema de seguridad social mediante el fortalecimiento de modelos de evaluación, supervisión y control, para reconocimiento y satisfacción de la ciudadanía.

Vigilar el fiel cumplimiento de la aplicación de modelos de administración de todos los niveles del SNSS, impulsando el desarrollo, todo dentro de un marco regulatorio.

Salvaguardar los recursos de la seguridad social, controlando para que las instituciones cumplan con las obligaciones previstas.

Estrategias

Analizar frecuentemente los procesos en el área de seguridad social, así como los proyectos estratégicos y su mejora continua.

Desarrollar técnicas de supervisión y análisis para las mejores prácticas en la emisión de normativas.

Mantener el sistema de valoración de activos en óptimas condiciones acorde a lo reglamentado en el SNSS.

Generar sistemas de información con confiabilidad y transparencia en todas las entidades del sistema.

Promover a las instituciones del sistema que desarrollen proyectos de mejora en los procesos administrativos.

Agregar a los procesos críticos de la seguridad social normas que respondan al interés general.

Las entidades controladas por el sistema son:

- IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ISSFA, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
- ISPOL, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional

- SCPN, Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Fondos Complementarios Previsionales (Superintendencia de Bancos del Ecuador, s.f.).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Métodos Utilizados

En la presente tesis se utilizó los siguientes métodos:

Método analítico-sintético

Este método permitirá conocer la problemática existente en el Fondo de Jubilación, relacionado con las exigencias de la Superintendencia de Banco y Seguros. Luego de realizar el método analítico a la problemática se realizará el método sintético el cual permitirá asimilar cada uno de sus componentes dispersos, pero en una forma integral.

Este método permitirá diagnosticar la situación interna y externa del Fondo de Jubilación y en base a este diagnóstico brindar las soluciones requeridas.

Método descriptivo

Mediante este método se analizará el comportamiento administrativo y financiero del Fondo de Jubilación. Permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También se podrá analizar las gestiones emprendidas por los directivos y administrativos, el proceso de conversión de Fondo sin control bancario a un Fondo con control de la Superintendencia de Bancos y por último el proceso de capitalización.

Método histórico

El método histórico permitirá obtener información relevante de los Empleados y Trabajadores, del historial de créditos otorgados y la recuperación de cartera.

Metodología para Cumplimiento de Objetivos

Objetivo específico: Determinar el macro y micro ambiente que influye en la entidad.

La fuente a utilizar son los Estados de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral y Flujo de Efectivo, para esto se recopilará la información digital e impresa de los Estados Financieros y luego realizar un Análisis de ellos y del rubro de cartera de Cuentas por Cobrar.

Además, se revisará las políticas internas de créditos y cobranzas mediante encuestas a Directivos del Fondo para interpretación de las políticas aplicadas y sus efectos. Se revisará las tasas de interés activas y pasivas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante los Boletines macroeconómicos del SBS para análisis de las variaciones de porcentajes referenciales que emite la entidad reguladora.

Objetivo específico: Definir el marco estratégico para la elaboración del Plan Estratégico

Análisis de lo expuesto por la Corporación Financiera en cuanto a normativa de resolución de la existencia legal del Fondo para estudio de las condiciones del surgimiento del Fondo, su estructura jerárquica, estatutos, conformación de la organización, manual de procedimientos y Resoluciones administrativas para diagnóstico de los procedimientos aplicados y su efectividad.

Objetivo específico: Proponer estrategias corporativas financieras y financieras.

Se realizará estrategias financieras a partir de las resoluciones administrativas del Directorio, determinadas en las Actas de sesiones y análisis de las estrategias aprobadas y aplicadas.

Población y Tipo de Muestra

Población

Tabla 1.

Personal involucrado en la investigación

Detalle	Cargo	Cantidad
Partícipe	Empleados y trabajadores	179
Auxiliar	Secretaria	1

Tomado de Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores, UTEQ

Los elementos que componen la población conformada por todos los partícipes del Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores de la UTEQ de la que se realizó la deducción son de 179 partícipes, por lo cual su población es finita.

Tipo de Muestra

Para identificar el tipo de muestreo se hará con la referencia teórica de Mariela Torres y Karim Paz en la que especifican que al conocer la población finita el tipo de muestreo requerido es el no probabilístico por lo que para calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$m = \frac{NZ^2 PQ}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

N= Población

P= Nivel de ocurrencia

Q= Nivel de no ocurrencia

E= Error de estimación

Z= Nivel de significación

DATOS:

N= 175

$$P= 50\% \sim 0.50$$

$$Q= 50\% \sim 0.50$$

$$E= 5\% \sim 0.05$$

$$Z= 1.96$$

$$m = \frac{175(1.96)^2 (0.5 * 0.5)}{0.05^2(175 - 1) + (1.96)^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$m = 120$$

Según los datos arrojados de la fórmula, se entrevistará a 120 partícipes del Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores de la UTEQ.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los Partícipes del Fondo

Se realizó la encuesta a los partícipes del Fondo Complementario, de la muestra de 120 sólo se encuestó a 115 ya que 5 de ellos forman parte del directorio los mismo que fueron encuestados con otras preguntas necesarias para realizar el respectivo análisis.

1. ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para ingresar al FPCET-UTEQ?

Los 115 partícipes concordaron con que el único requisito indispensable para ingresar al Fondo fue tener nombramiento en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

1. ¿Conoce el valor de sus aportaciones (personal, patronal e institucional)?

Tabla 2.

Conocimiento del valor de aportaciones

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	92	80,00
No	23	20,00
TOTAL	115	100,00

Fuente: encuesta

De los 115 partícipes encuestados el 80% mencionó que sí conoce el valor de sus aportaciones mientras que el 20% especificó que anteriormente conocía el valor de sus aportaciones, pero ahora desconocen esos valores, ameritan dicho desconocimiento debido a que hace algunos meses atrás, el directorio actual resolvió junto con la Asamblea de partícipes usar dichos valores para cancelar parte de sus deudas.

2. ¿Qué servicios ofrece el FPCET-UTEQ?

Tabla 3.

Servicios del FPCET-UTEQ

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Seguros	0	0,00
Préstamos de consumo	115	100,00
Préstamos hipotecarios	0	0,00
Compra de vehículo	0	0,00
Compra de casa	0	0,00
Adquisición de alimentos	0	0,00
Adquisición de medicina	0	0,00
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

Todos mencionaron que el único servicio que ofrece el Fondo es el otorgamiento de préstamos de consumo.

3. ¿Puede cruzar sus ahorros con la deuda adquirida?

Tabla 4.
Cruce de ahorros con deuda adquirida

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	112	97,39
No	3	2,61
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

El 97.39% de los encuestados mencionó que anteriormente sí podían cruzar sólo los aportes personales para pagar sus deudas, mientras que el 2.61% dijo que no se podían cruzar dichos valores. En una entrevista realizada a la asistente administrativa sobre dicha contradicción, mencionó que los partícipes que respondieron a la encuesta sobre que no podían cruzar los aportes como pago de la deuda fue por desconocimiento ya que no todos asisten a las Asambleas, por ende, no se enteran de las resoluciones establecidas.

4. ¿Puede hacer abonos para terminar de cancelar el préstamo antes del plazo pactado?

Tabla 5.
Opción de abonos para pre cancelación de préstamo

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	115	100,00
No	0	0,00
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

El 100% de los encuestados mencionó que sí pueden realizar abonos a la deuda ya sea para culminar con ella antes de tiempo o para bajar los intereses por pagar.

5. Durante los últimos meses, ¿Qué efectos ha tenido la intervención de la Superintendencia de Bancos?

Tabla 6.
Efectos de la intervención de la Superintendencia de Bancos

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
No se permite solicitar préstamos	115	100,00
Han aumentado los requisitos para obtener un préstamo	0	0,00
Disminución de la tasa de interés	0	0,00
Existe la posibilidad de que se elimine este servicio	0	0,00
Otros factores	0	0,00
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

Todos concuerdan que desde que la Superintendencia de Bancos está interviniendo al Fondo se cerraron los préstamos ordinarios y emergentes.

6. Si desea retirarse del Fondo, ¿Conoce cuál es el trámite para la devolución de sus ahorros y utilidades generadas?

Tabla 7.
Conocimiento de trámite para retiro del Fondo

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	27	23,48
No	88	76,52
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

Del 100% de los encuestados el 77% desconoce cuál es el trámite respectivo para retirarse del Fondo, mencionan que al no tener interés en retirarse no se han acercado a preguntar sobre dicho trámite, mientras el 23% menciona que sólo se pueden retirar del Fondo cuando dejen de prestar sus servicios a la Universidad.

7. ¿Cree usted que sería mejor que el dinero que mantiene en el Fondo estaría mejor administrado por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social y por qué?

Tabla 8.
Opinión de dinero que mantiene Fondo estaría mejor en BIESS

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	27	23,48
No	88	76,52
TOTAL	115	100,00

Tomado de encuesta

El 77% de los encuestados mencionó que no estaría mejor administrado por el banco de IESS, por lo que ellos no tendrían el control de sus ahorros e intereses generados, además también mencionaron que sienten temor de que sus aportes (personal, patronal e institucional) sean adsorbidos por el Estado y que pesar de que se jubilen o dejen de prestar sus servicios a la Universidad el Estado no les devuelva su dinero.

El 23% de ellos mencionó que, si sería mejor que el dinero que tienen ahorrado en el Fondo sea administrado por el BIESS, ya que este Banco es solvente y van a ganar más intereses y a su vez tendrán más servicios, no como en el Fondo que sólo otorga préstamos de consumo.

Análisis de los Miembros Actuales del Directorio

El directorio del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, está conformado por 5 miembros principales, se detallan a continuación:

Tabla 9.
Directorio

NOMBRES	CARGO
Mildred Rosado Montoya	Presidenta
Mercedes Moreira	Gerente
Eva Bermeo Paredes	Secretaria
Laura Figueroa Quila	Primer Vocal Principal
Mercy Ortiz Basantes	Segundo Vocal Principal

Tomado de Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados y Trabajadores, UTEQ

1. ¿Cuenta con políticas de créditos que beneficien a los partícipes?

Tabla 10.

Políticas de créditos que beneficien a partícipes

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	5	100,00
No	0	0,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

El 100% de los encuestados concordó que sí mantienen políticas de créditos que benefician a cada uno de los partícipes.

2. Explique cuáles son las políticas de crédito establecidas en dicho Fondo

El directorio vigente mencionó que entra las políticas vigentes están:

Tener liquidez

Haber cancelado el 80% del préstamo vigente

Tener nombramiento o contrato indefinido

Ser partícipe del Fondo

3. ¿Cuáles son los servicios financieros que ofrece el Fondo a sus partícipes?

Concordaron que el único servicio que ofrecen a los partícipes son los préstamos de consumo ya sean ordinarios o emergentes. Los ordinarios se otorgan en forma regular mientras que los emergentes se otorgan a los partícipes que están pasando por alguna calamidad.

4. ¿Cuál es la tasa de interés vigente?

Tabla 11.

Tasa de interés vigente

PORCENTAJES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
6	0	0,00
10	0	0,00
12	0	0,00
Otra	5	100,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

El 100% de los encuestados mencionó que mantienen una tasa del 14% la misma que se encuentra entre los parámetros del Banco Central de Ecuador y además es menor a la tasa de interés para préstamos de consumos que otorgan los Bancos Nacionales.

5. ¿Cuál es el plazo máximo para cancelar el préstamo?

Tabla 12.
Plazo máximo para cancelar préstamo

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
6 meses	0	0,00
12 meses	0	0,00
18 meses	0	0,00
24 meses	0	0,00
30 meses	0	0,00
36 meses	0	0,00
Dependiendo del monto	5	100,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

El 100% de los encuestados explicó que el plazo máximo que tiene el partícipe para cancelar el préstamo adquirido depende del monto solicitado y aprobado por el directorio.

6. ¿Mantiene el Fondo reestructuración de la deuda?

Tabla 13.
Fondo con reestructuración de deuda

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
Sí	5	100,00
No	0	0,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

Los miembros del directorio explicaron que sí mantienen reestructuración de la deuda, aunque no siempre se da el caso.

7. En los dos últimos años, ¿Cómo ha variado la demanda de préstamos de los partícipes del Fondo?

Los encuestados mencionaron que la demanda de préstamos varía en épocas específicas en el año, por ejemplo, matriculas, cuando hay feriados, etc.

8. ¿De qué manera han cambiado los criterios para aprobar un préstamo en los últimos 2 años?

Tabla 14.

Cambios en criterios para aprobar un préstamo últimamente

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
La tasa de interés ha subido	0	0,00
Ha aumentado el monto de préstamos	0	0,00
No ha variado	5	100,00
Otros criterios	0	0,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

El directorio vigente desde que inició sus funciones el 4 de noviembre del 2014 no han variado los criterios para aprobar un préstamo.

9. Actualmente el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, ¿Tiene vida jurídica?

Tabla 15.

Vida jurídica del Fondo

OPCIONES	VALOR RELATIVO	PORCENTAJE
SÍ	0	0,00
NO	5	100,00
TOTAL	5	100,00

Tomado de encuesta

El directorio concordó que a pesar de las buenas intenciones que tienen no se ha podido conseguir la legalidad del Fondo ya que para ello se necesita resoluciones de la Asamblea General de Partícipes al ser la máxima autoridad, debido a las múltiples ocupaciones no siempre se pueden reunir de forma conjunta lo que hace dicho retraso.

10. ¿Cómo ha afectado la intervención de la Superintendencia de Bancos en estos últimos meses?

Mencionan que ha afectado en el hecho de que no se ha seguido otorgando préstamos a los partícipes debido a que se están cuadrando valores.

11. ¿Cree usted que la Superintendencia de Bancos mejorará la situación económica de los partícipes del Fondo?

El directorio piensa que, si va a mejorar la situación económica con la administración del Banco de IESS, ya que van a tener más oportunidades como lo es tener una jubilación digna.

CAPÍTULO V

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Diagnóstico Estratégico Actual

Cultura Organizacional

Siguiendo el marco estratégico del Fondo se continúa con la cultura organizacional la misma que ejerce una significativa influencia que comprende: principios, valores y atributos. Cabe recalcar que los partícipes del FCPCET-UTEQ son los encargados de aportar en su trabajo diario para que estos referentes culturales corporativos a largo plazo se conviertan en ventajas competitivas.

Principios

El FCPCET-UTEQ al ser fundado recibía el 6% del sueldo básico de parte del Estado y el 6% aportación propia, pero a pesar de que el Estado en su Normativa mencionó que a partir del año 2009 mermaría dicha aportación el Fondo continúa con su principio que es el de ahorrar independientemente si recibe o no la aportación del Estado.

Valores

El hecho de que a partir del 2009 el Fondo se mantiene sólo con sus aportaciones es una muestra de que uno de sus valores es el compromiso que inicialmente formó parte de la creación de dicho Fondo, también este grupo de partícipes mantiene:

- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Democracia
- ✓ Honestidad
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Solidaridad
- ✓ Trabajo en equipo.

Estos valores incentivan a que demás empleados y trabajadores deseen formar parte de ellos.

Atributos

Los atributos específicos requeridos para el cumplimiento de la cultura organizacional deben ser inducidos a cada uno de los partícipes los mismos que son el motor necesario para cumplir con los objetivos del FCPCET-UTEQ.

- ✓ Creatividad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Compromiso

✓ Voluntad

Objetivos

Los objetivos propuestos en este plan estratégico se apegan a su misión y visión del mismo

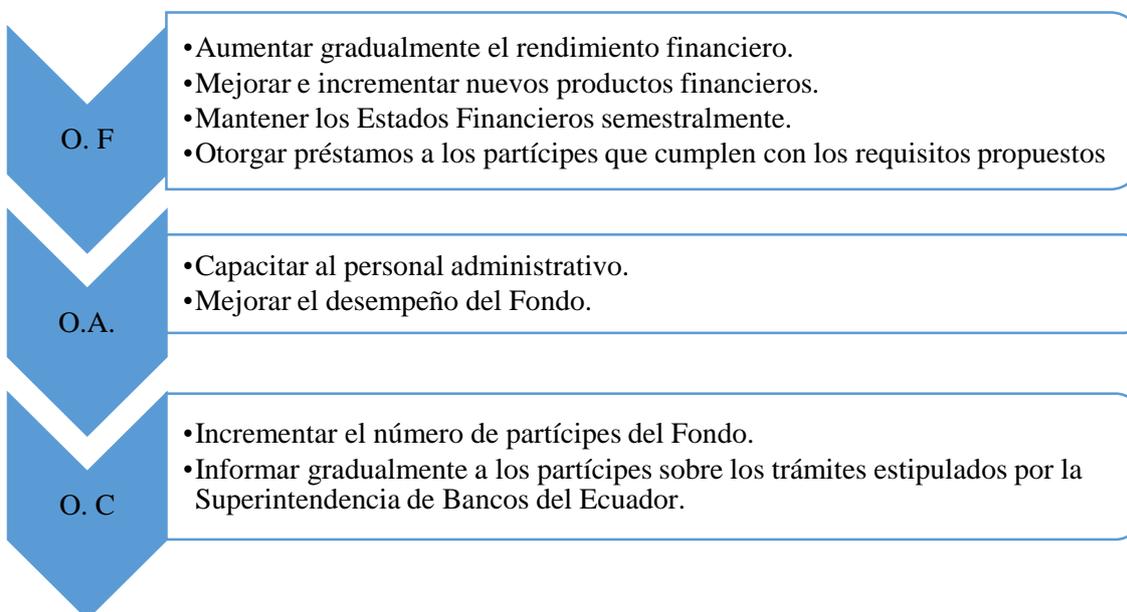


Figura 1. Objetivos propuestos

Análisis Situacional

Diagnóstico Interno

Reseña Histórica

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), tiene su sede en Quevedo, ciudad localizada al norte de la provincia de Los Ríos.

La institución fue creada el 22 de enero de 1976 como extensión de la Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas, empezando a funcionar con las carreras de ingeniería forestal y Zootecnia, en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Fue elevada a Universidad el 26 de enero de 1984 mediante Ley e inscrita en el Registro Oficial 674 del 1 de febrero del mismo año.

Al inicio la UTEQ tiene la Facultad de Ciencias Agropecuarias, con las Escuelas de Ingeniería Forestal e ingeniería Zootécnica; adicional las Tecnologías en Manejo de Suelos y Agua y de Mecanización Agrícola. Después de algunos años, Zootecnia tiene su propia Facultad

Más adelante se crea las escuelas de Computación, Banca, Finanzas, Ventas y Microempresas, que luego se agruparon en la Facultad de Ciencias Empresariales.

Las últimas modificaciones en la UTEQ lograron establecer lo siguiente: Facultad de Ciencias Empresariales con las Escuelas de informática, Economía y Finanzas, Mercadotecnia y Gestión Empresarial.

Se cuenta también con la Unidad de Estudios a Distancia UED, Centro de Idiomas CEDI, Unidad de posgrado y La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la UTEQ PRODEUTEQ (Quevedo, s.f.).

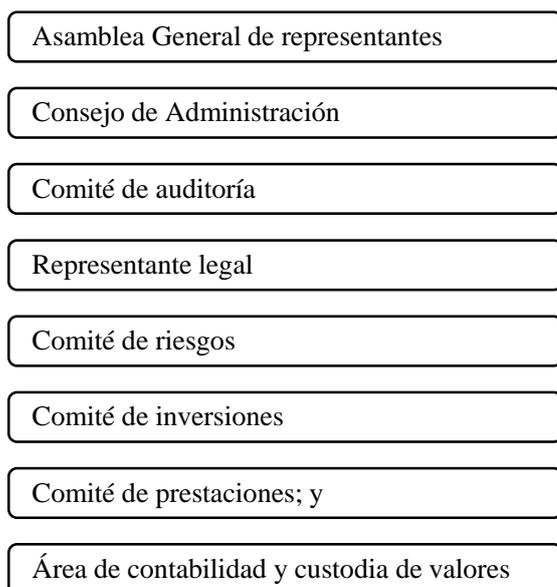
El Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo viene desarrollando desde el año 1997 la importante labor social entre sus partícipes, incentivando el ahorro el mismo que en lo posterior sirvió de capital para poder cubrir algunas necesidades.

¿Quiénes Somos?

El Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo desde el inicio de sus actividades mantenía como cuyo objetivo salvaguardar las necesidades de sus partícipes fomentando el ahorro el mismo que servía para cubrir algunas necesidades mediante la figura del crédito.

Los partícipes que conforman el Fondo suman un total de 179 empleados y trabajadores que obtuvieron nombramiento o contrato indefinido por el código de trabajo en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Durante muchos años mantenía una estructura organizacional dirigida por el presidente, gerente, secretario, dos vocales principales con sus respectivos suplentes. En el año 2013 dicho Fondo empezó a modificar dicha estructura en cumplimiento de la Resolución N°. SBS-2013-504 Normativa 504 de la Superintendencia de Bancos para los Fondos Tipo I, anteponiendo la Asamblea General de representantes, Concejo de Administración, Comité de Auditoría, Representante Legal, Comité de riesgos, Comité de inversiones, Comité de prestaciones y Área de contabilidad y custodia de valores quedando de la siguiente manera:



*Figura 2. Estructura orgánica básica, según Normativa 504
Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador*

Según la Normativa 504 de la Superintendencia de Bancos clasificó a los Fondos Complementarios según el monto de sus activos de la siguiente manera:

Tabla 16.
Clasificación de los Fondos Complementarios, volumen de activos

FONDOS	MONTO DE ACTIVOS EN USD
TIPO I	1 – 1'000.000,00
TIPO II	1'000.000,01 – 5'000.000,00
TIPO III	5'000.000,01 – 10'000.000,00
TIPO IV	10'000.000,01 en adelante

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

El Consejo de administración está integrado por cinco vocales con sus pertinentes suplentes quienes deberán ser calificados por la Superintendencia de Bancos, podrán ser reelegidos por una sola vez y deberán ser partícipes del fondo.

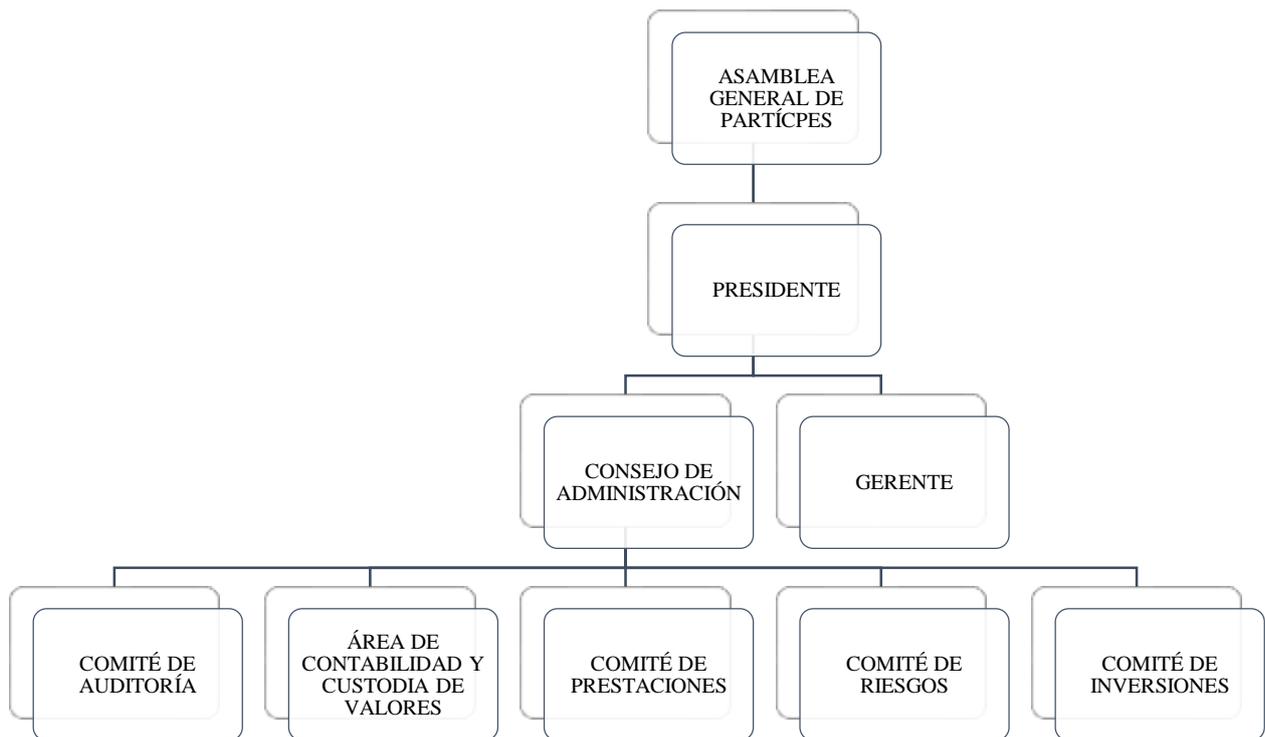


Figura 3. Estructura Orgánica Fondos Tipo I
 Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

El Gerente o administrador no puede ser partícipe por lo que el Consejo de Administración lo nombró mediante un proceso de selección o concurso de mérito (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2013, pág. 14).

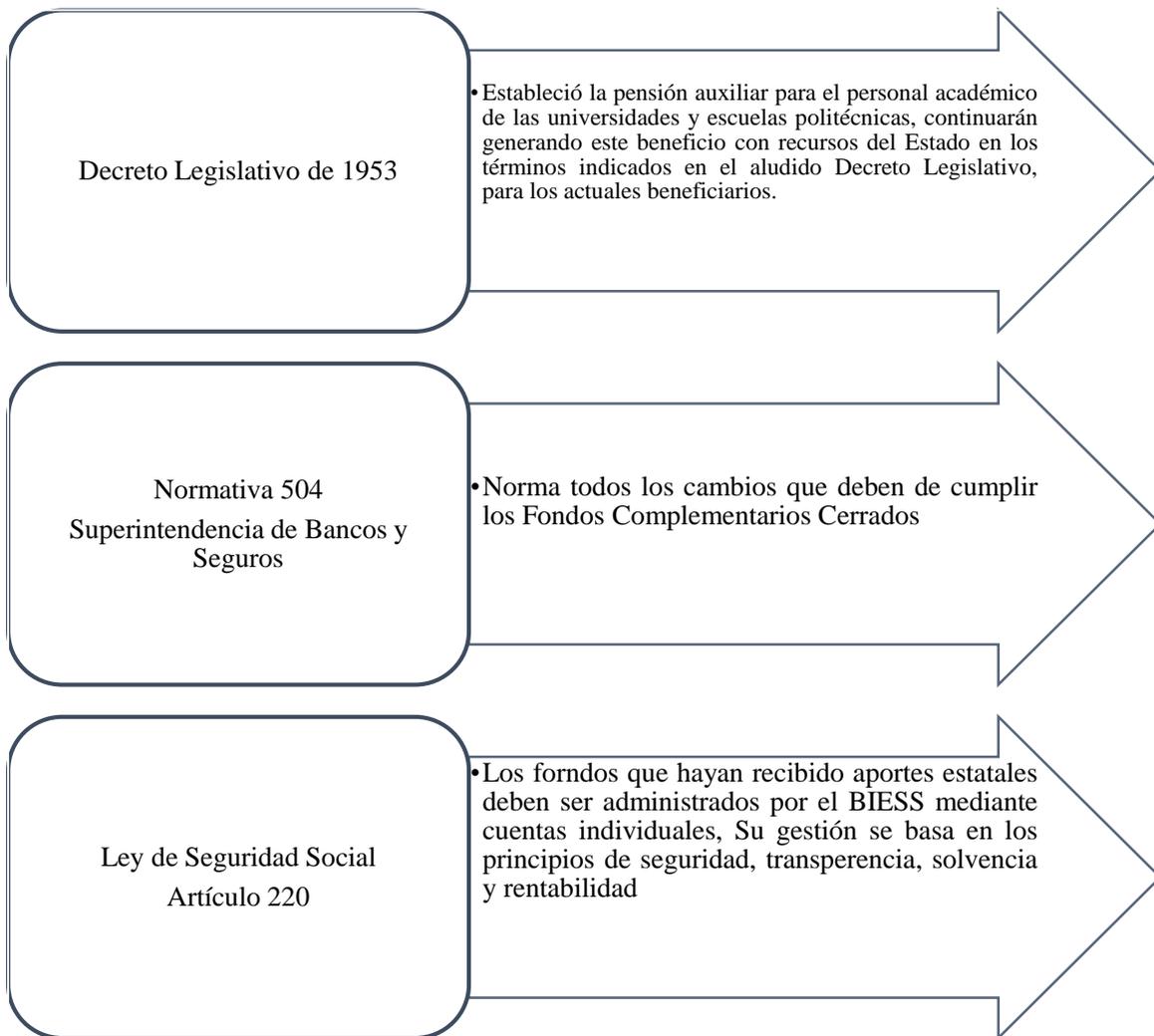
Según el artículo 43 de la Normativa 504, las atribuciones del Gerente o administrador son:

- Personificar al Fondo Complementario judicial y extrajudicial
- Disponer de plan estratégico, operativo y presupuesto del Fondo Complementario para presentar al Consejo de Administración
- Responder por el buen funcionamiento administrativo, operativo y financiero, así como informar mensualmente al Consejo de Administración sobre los resultados de la gestión realizada.
- Exponer anualmente un informe general de la gestión para conocimiento del Consejo, partícipes y Asamblea.
- Cumplir las disposiciones emitidas por la Asamblea y Consejo de Administración
- Tener la potestad de contratar, remover y sancionar a empleados del Fondo Complementario según ley y políticas del Consejo de Administración; fijar remuneraciones acordes al presupuesto de la entidad.

- Brindar la información requerida por parte de los partícipes con respecto a la administración del Fondo y sus cuentas personales.
- Brindar información sobre la situación financiera, riesgos y cumplimiento del plan del Fondo.
- Informar las comunicaciones de la SBS sobre observaciones cumplidas y dejar constancia en sesión del Consejo de Administración.
- Conservar controles y procedimientos de control interno adecuados; y,
- Todas las demás acciones establecidas en la ley, de este capítulo, los organismos de control y disposiciones varias del estatuto.

Marco Legal

Dentro del marco legal de los Fondos Complementarios se encuentran las siguientes normativas:



*Figura 4. Leyes que rigen a los Fondos Complementarios Previsional Cerrado
Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador*

Sector en el que se Desarrolla

Al ser un Fondo Cerrado dicho fondo se desarrolla en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo la misma que mantiene dos Fondos; FCPCD-UTEQ y el FCPCET-UTEQ respectivamente.

Financiamiento del Fondo Complementario

El financiamiento de los Fondos Complementarios se logra mediante el aporte patronal y el aporte personal de cada partícipe, desde su creación hasta el 31 de Diciembre del 2008 este al igual que los demás Fondos recibió aportaciones patronales y que según el Decreto Ejecutivo de la Presidencia de la República, se suspendió dicho aporte.

(Presidencia de la República, 2008)

En la actualidad se financia según la Normativa 504 por:

Aporte personal. - Se considera aporte personal la cotización sobre los ingresos que estatutaria o reglamentariamente tiene establecido el fondo para los partícipes;

Aporte voluntario agregado. – Es cuando el partícipe aporte voluntariamente valores adicionales para incrementar su cuenta; y,

Aportes patronales. - Son los aportes que realiza el patrono para cada empleado. El patrono puede ser una institución pública, privada o mixta,, se deposita en cuentas individuales de sus partícipes. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2013)

Cabe recalcar que el aporte patronal cesó en 2009 tal como se lo mencionó anteriormente.

Capacidad financiera

La capacidad financiera para cumplir sus obligaciones con los partícipes y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones provienen de los aportes personales, voluntarios adicionales y patronales.

El fondo Complementario está en capacidad de liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismo, en el tiempo ha demostrado que puede conservar dicha situación a través del tiempo.

Se señala que el Fondo Complementario lleva registros de contabilidad, y un presupuesto que controla los ingresos y egresos, esto contribuye a una fortaleza.

Según datos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, se expresa del 2013 al 2015 el Balance General, denotando un decrecimiento para el 2015; esto debido principalmente por el aumento de las cuentas por cobrar y la reducción de inversiones. En el Estado de Resultados, destaca el aumento en préstamos quirografarios lo que generó incrementos en la utilidad del período 2015.

Tabla 17.
Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DICIEMBRE				
(Expresados en dólares americanos)				
Código	Descripción	2013	2014	2015
ACTIVOS				
73101	Fondos disponibles	78.858,80	116.979,09	91.013,85
73104	Inversiones	6835,12	8797,08	7446,07
73105	Cartera de crédito	529.177,02	907.976,36	701.983,73
73108	Cuentas por cobrar	413.578,78	383.178,13	423.847,98
TOTAL ACTIVOS		1.028.449,72	1.416.930,66	1.224.291,63
PASIVOS				
73301	Obligaciones con partícipes	831.275,25	1.149.733,20	1.003.946,87
73201	Cuentas por pagar	87.306,08	97.274,18	87.754,99
73401	Rendimiento del ejercicio pendientes	109868,39	169923,28	132589,77
TOTAL PASIVOS		1.028.449,72	1.416.930,66	1.224.291,63

Tomado del Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores, UTEQ

Tabla 18.
Estado de Resultados

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
AL 31 DE DICIEMBRE				
(Expresados en dólares americanos)				
Código	Descripción	2013	2014	2015
INGRESOS				
735010500000	De deuda renta fija sector público	138.387,70	129.379,68	168.999,23
735012500000	De Inv. Privativas prest. Quirografarios	16.542,12	11.452,66	38.451,03
735015000000	En valuación de inversiones	5.451,54	12.485,56	18.745,99
735029500000	Otros	208,88	248,51	845,66
TOTAL INGRESOS		160.590,24	153.566,41	227.041,91
GASTOS				
734010500000	Comisiones	15.458,12	8.521,77	13.548,21
734011000000	Servicios bancarios	5.487,25	4.512,30	8.451,22
734011500000	Comisión bolsa de valores	5.842,15	6.254,41	6.254,11
734012000000	Servicio custodia de valores	9.524,12	1.946,99	8.542,33
734013500000	En valuación de inversiones	80.885,62	98.174,64	117.777,49
734015500000	Provisión para valuación inversiones privativas	1.524,12	1.547,00	2.245,55
734016000000	Provisión para cuentas por cobrar	6.369,72	8.542,86	10.845,01
734019000000	Otros gastos de operación	4.845,14	6.215,04	8.214,63
734029000000	Otros gastos operacionales	4.782,00	7.845,20	11.478,54
TOTAL GASTOS		134.718,24	143.560,21	187.357,09
UTILIDAD EJERCICIO		25.872,00	10.006,20	39.684,82

Tomado del Fondo de Jubilación de Empleados y Trabajadores, UTEQ

Diagnóstico Externo

Análisis del Sector

En cumplimiento a la reforma de la Ley de Seguridad Social en su artículo 220 Los Fondos que recibieron aportes estatales pasarán a ser administrados por el Banco de IESS están paulatinamente realizando los trámites necesarios para dicho cumplimiento.

A continuación, se mostrará la lista de Fondos registrados en el catastro de la Superintendencia de Bancos del Ecuador al 14 de abril del 2014 por ciudades.

Tabla 19.

Cuenca Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados

Ciudad de Cuenca 8 Fondos registrados

De los empleados del Ministerio de Gobierno en la provincia del Cañar FCPC
FONCEGOC

De jubilación y cesantía de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de
Loja

Ministerio de Gobierno en Zamora Chinchipe FOCPCEMIGOZCH

Para la protección de la vida, vejez y salud de los servidores de la universidad de Cuenca
FONDOPROVIDA-FCPC

De los servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Morona Santiago
FCPCSMIGOMS

De cesantía de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

De cesantía de los trabajadores de Elecaastro S.A.

De jubilación y cesantía docente de la Universidad Nacional de Loja

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

Tabla 20.

Portoviejo Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados

Ciudad de Portoviejo 3 Fondos registrados

De jubilación para los servidores y cesantía para docentes de la Universidad Técnica de
Manabí FONJUBI-UTM-FCPC

De los servidores del Ministerio de Gobierno y policía de la provincia de Manabí

Privado de los servidores de la Gobernación y sus dependencias en Esmeraldas FCPC

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

Tabla 21.

Quito Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados (parte 1)

Ciudad de Quito 47 Fondos registrados

Del Ministerio del Ambiente

De cesantía de la Universidad Nacional de Chimborazo FCPC-C-UNACH

De cesantía del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Corporación Aduanera ecuatoriana FINANFONDO FCPC

De los empleados civiles de las Fuerzas Armadas CAPREMCI

De cesantía TAME FCPC

De cesantía privado del personal de la Función Judicial del Ecuador FCPC CONCEJU

Caja de cesantía y jubilación de los empleados de la Dirección General de Aviación Civil FCPC

De cesantía privado de los profesores de la Universidad Central del Ecuador FCPC - UCE

De los servidores públicos de la Procuraduría General del Estado FCPC-PGE

Corporación de jubilación patronal especial de Petrocomercial FCPC-CORFOJUB

Fondo de inversión social de los profesores y trabajadores de la PUCE FISPUCE – FCPC

Administradora de fondos Banco Nacional de Fomento FCPC-BNF

De cesantía de los trabajadores de la empresa pública de hidrocarburos del Ecuador Ep Petroecuador CORPOCESANTÍA

De cesantía privado de los servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Pichincha FONCEMIGOP-FCPC

De los trabajadores de Petroproducción ASOPREP- FCPC

De jubilación patronal especial del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito FCPC-MDMQ

De cesantía privado del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito FCPC-MDMQ

De jubilación indexada de la Universidad Técnica del Norte FCPC - JIUTN

De la caja de mejoramiento de la Asociación de empleados y funcionarios del servicio exterior ecuatoriano AFESE- FCPC

De los docentes de la Escuela Politécnica del Chimborazo FCPC-DESPOCH

De cesantía de la Contraloría General del Estado FCPC-CGE

Para la jubilación patronal de los servidores de la Contraloría General del Estado

De cesantía de los servidores, obreros y/o trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT Ep CANACIET FCPC

De los servidores de la función legislativa

De los servidores de la Superintendencia de Bancos y Seguros

De los servidores de la escuela Politécnica del Ejército FCPC-ESPE

De cesantía de minas y petróleos FOCEM - FCPC

Asociación de fondos de jubilación complementaria de los profesores de la Universidad Técnica de Ambato

Del comité de empresas Ecuacobre Fv S.A.

De los servidores públicos de la Gobernación de Tungurahua dependientes del Ministerio del Interior FONCEPMINGTUN

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

Tabla 22.**Quito Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados (parte 2)**

De la Gobernación de Bolívar FCPCGB
Del Ministerio de Gobierno en la Provincia de Napo FCPC-GONAPO
Del Ministerio de Gobierno en la Provincia de Sucumbíos FONCEMIMGS-FCPC
De los servidores públicos del Ministerio de Gobierno-Gobernación de Pastaza FCPC-GPAS
De los servidores del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Orellana FOCEMGO-FCPC
De cesantía de FV-Área Andina S.A. FCPC
De jubilación patronal especial de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Eléctrica Quito Sociedad Anónima
De jubilación privada de funcionarios y empleados amparados por la ley de servicio civil y carrera Administrativa a nombramiento del Gobierno Provincial de Imbabura
De cesantía del Colegio 24 de Mayo - FCPC
De jubilación patronal especial de Petroecuador
De los empleados, trabajadores y docentes del Gobierno Municipal de Otavalo.
De los empleados y funcionarios del H. Consejo Provincial de Pichincha.
De cesantía del personal administrativo y embarcado del FLOPEC, FCPC-FLOPEC
De la Asociación de Empleados y Trabajadores en la Universidad Estatal de Bolívar FOCAETUEB- FCPC
De los funcionarios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS
De la Asociación de profesores de la Universidad Estatal de Bolívar FOCAPUEB
De la Dirección Nacional de Rehabilitación Social FCPC - DNR

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

Tabla 23.**Guayaquil Fondos Complementarios Previsional Cerrados Registrados**

Ciudad de Guayaquil 9 Fondos registrados

De los servidores de la Universidad de Guayaquil FOCPCSUG
De la Gobernación de Galápagos
De la Universidad Técnica de Machala FCPC-SUTMACH
Del Ministerio de Gobierno de la Provincia de El Oro FCPC-FONCEPRIMIEGEO
Del magisterio ecuatoriano FCME-AFPC
De los servidores del Ministerio de Gobierno que laboran en la Gobernación de la Provincia del Guayas y sus dependencias FONCEMIGOG-FCPC
Cesantía y mortuoria para los empleados civiles de la comisión de tránsito del Ecuador
Caja de cesantía del cuerpo de vigilantes de la comisión de tránsito del Ecuador
De la Escuela Politécnica del Litoral FCPC- ESPOL

CONSOLIDADO DE FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS ACTIVOS						
AL 30 DE ABRIL DE 2015						
ACTIVOS						
TIPO DE FONDO	ACTIVOS CORRIENTES					TOTAL ACTIVOS
	CUENTAS X COBRAR	FONDOS DISPONIBLES	INVERSIONES	ACTIVOS FIJOS	OTROS ACTIVOS	
FONDO TIPO I	194.640,30	1.031.100,33	7.035.982,26	20.564,29	69.700,71	8.351.987,89
FONDO TIPO II	1.693.095,33	1.849.179,80	40.513.021,81	176.087,87	201.547,09	44.432.931,90
FONDO TIPO III	2.354.595,55	1.658.962,83	54.254.420,27	286.622,48	59.078,23	58.613.679,36
FONDO TIPO IV	46.155.978,80	44.113.997,03	882.572.838,57	21.004.372,13	39.456.287,68	1.033.303.474,21
TOTAL	50.398.309,98	48.653.239,99	984.376.262,91	21.487.646,77	39.786.613,71	1.144.702.073,36

El Superintendente de Bancos Christian Mauricio Cruz Rodríguez explicó en una entrevista del 12 de mayo del 2015 que “se han registrado en su catastro 68 fondos complementarios previsionales cerrados con alrededor de 229 mil partícipes administrando cerca de 1.195 millones de dólares en el total de activos”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015) Desde el 14 de abril del 2014 a mayo del 2015 se ha registrado un Fondo más.

Tabla 24.
Consolidado Fondos Complementarios Previsionales Cerrados
Tomado de Sistema Integrado de Seguridad Social

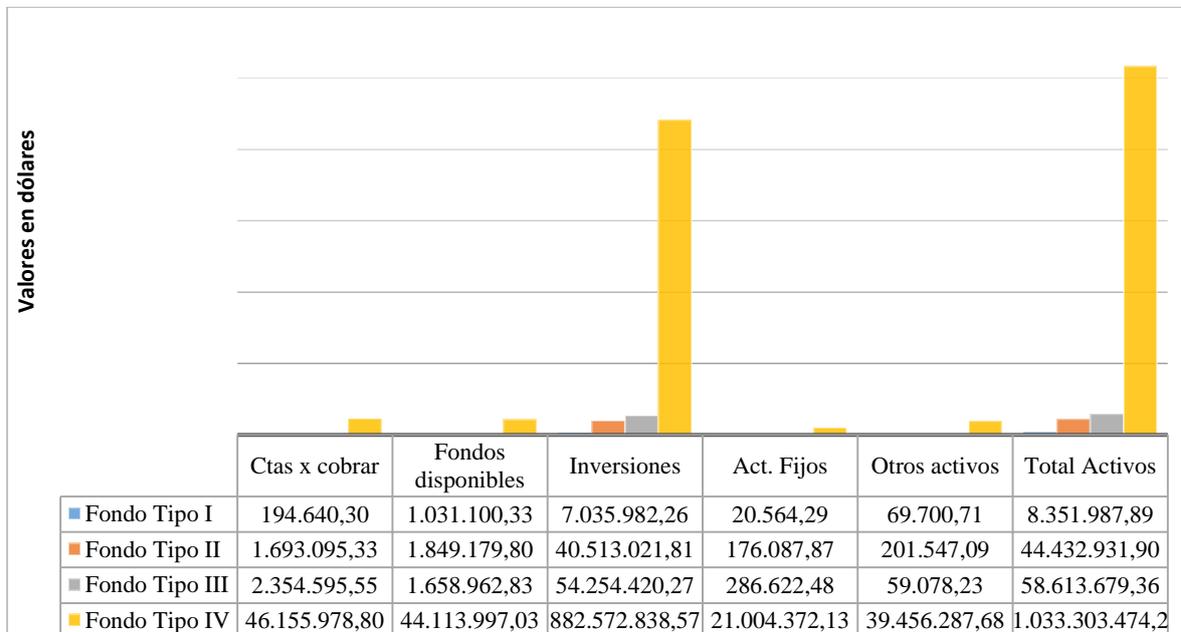


Figura 5. Activos consolidados al 30 de abril de 2015

Tomado de Sistema Integrado de Seguridad Social



Figura 6. Fondos Registrados en La Superintendencia de Bancos

Tomado de Superintendencia de Bancos del Ecuador

Según la Resolución No. 053-201 5-F el cronograma de traspaso de la administración de los fondos, al BIESS es el siguiente:

Artículo 3.- Una vez que un Fondo Complementario Previsional Cerrado se encuentre bajo la administración del IESS a través de su Banco, se observará el siguiente procedimiento mínimo:

3.1. Entrega de los estados financieros cerrados con corte al último día del mes anterior al del traspaso.

3.2 Traslado de los procesos tecnológicos, administrativos y financieros.

3.3 Entrega al BIESS la información financiera, contable y administrativa, por parte de los Fondos.

3.4 Traspaso al BIESS, por parte de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, de todos los respaldos y arquezos de cada una de las partidas que conforman los estados financieros, con inclusión de sus respectivos expedientes, documentos y base de datos.

3.5 Levantar y suscribir las actas de entrega recepción, por parte del delegado o delegados del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el último

representante legal del Fondo Complementario Previsional Cerrado (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2015, pág. 3).

Análisis Estratégico

La matriz DOFA permitirá generar acciones que desarrollen la capacidad y habilidad con el fin de aprovechar las oportunidades y generar acciones que le permitan minimizar o anular las amenazas que se pueden presentar.

Cabe recalcar que este análisis se realizó con el resultado de las encuestas hechas a los partícipes y directivos del Fondo.

Tabla 25.
Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de recuperar en su totalidad el préstamo otorgado. 2. No se pueden ofrecer préstamos a quienes no sean partícipes del Fondo. 3. Crisis económica que atraviesa el país; por lo cual reduce la capacidad de ahorro por parte de los partícipes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temor a la absorción de todos sus ahorros por medio del Banco de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 2. Demora en el desarrollo de las Normas Legales.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en orden las cuentas individuales (aportes personal, patronal e institucional) de cada uno de los partícipes. 2. Tasa de interés adecuada. 3. Recuperación de cartera de los préstamos concedidos a los partícipes evitando morosidad. 4. Capacidad de mover sus ahorros como abono o cancelación de sus préstamos adquiridos. 5. Talento humano comprometido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación a las nuevas Normas Legales expedidas. 2. Aumento de aportes individuales. 3. Crecimiento de afiliados. 4. Innovación de nuevos productos financieros. 5. Implementación de tecnología de punta. 6. Aumento de utilidades.

Definición de Objetivos Estratégicos

La matriz para formular estrategias permite desarrollar 4 estrategias las mismas que trazan los lineamientos generales para definición del plan.

Matriz MEFI

Esta matriz indica el nivel de fortaleza o debilidad interna que posee el Fondo para su crecimiento empresarial. Las calificaciones para las fortalezas y debilidades se expresan en la tabla 27.

Tabla 26.
Matriz MEFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Riesgo de recuperar en su totalidad el préstamo otorgado.	0,20	1	0,20
2. No se pueden ofrecer préstamos a quienes no sean partícipes del Fondo.	0,10	1	0,10
3. Crisis económica que atraviesa el país; por lo cual reduce la capacidad de ahorro por parte de los partícipes.	0,20	2	0,40
Fortalezas		50%	
1. Mantener en orden las cuentas individuales (aportes personal, patronal e institucional) de cada uno de los partícipes.	0,10	4	0,40
2. Tasa de interés adecuada.	0,10	4	0,40
3. Recuperación de cartera de los préstamos concedidos a los partícipes evitando morosidad.	0,10	4	0,40
4. Capacidad de mover sus ahorros como abono o cancelación de sus préstamos adquiridos.	0,10	4	0,40
5. Talento humano comprometido.	0,10	3	0,30
Totales	100%		2,60

Tabla 27.
Calificación de MEFI

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis a través de la matriz MEFI dio como resultados lo siguiente:

De la calificación total de **2,60** quiere decir que el fondo está en condiciones adecuadas, donde el principal factor de fortaleza es **Recuperación de cartera de los préstamos concedidos a los partícipes evitando morosidad**; el factor de debilidad más importante es **Crisis económica que atraviesa el país; por lo cual reduce la capacidad de ahorro por parte de los partícipes**.

Se indica que el índice total mayor a **2,5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno adecuadamente, para esto puede utilizar las fortalezas y enfrentar a las debilidades (Escalona, 2009).

Matriz MEFE

Corresponde al nivel de oportunidad o amenaza interna que tiene el Fondo en el desenvolvimiento empresarial. Las calificaciones desde muy importante a nada importante se expresan en la tabla 29, con lo que se puede inferir en la ponderación de los factores externos.

Tabla 28.
Matriz MEFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%	
1. Temor a la absorción de todos sus ahorros por medio del Banco de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	0,25	3	0,75
2. Demora en el desarrollo de las Normas Legales.	0,25	1	0,25
Oportunidades		50%	
1. Adaptación a las nuevas Normas Legales expedidas.	0,05	1	0,05
2. Aumento de aportes individuales.	0,10	3	0,30
3. Crecimiento de afiliados.	0,10	4	0,40
4. Innovación de nuevos productos financieros.	0,10	3	0,30
5. Implementación de tecnología de punta.	0,05	2	0,10
6. Aumento de utilidades.	0,10	4	0,40
Totales	100%		2,55

Tabla 29.
Calificación de MEFE

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Conforme a lo detallado, se determinó una calificación de **2,55** indicando que ha podido mantenerse a pesar de las barreras encontradas que impedían su desarrollo. Esta calificación expresa que el factor de amenaza más importante es el **temor a la absorción de todos sus ahorros por medio del Banco de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**; dentro de los factores de oportunidad están **Crecimiento de afiliados y aumento de utilidades**.

Se indica que el índice total mayor a 2,5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno, para esto puede utilizar las oportunidades y enfrentar a las amenazas (Escalona, 2009).

Foda Estratégico

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. (Rodríguez, 2013)

Las estrategias DO pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. (Rodríguez, 2013)

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. (Rodríguez, 2013)

Las estrategias Da son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (Rodríguez, 2013).

Tabla 30.
Foda Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> Mantener en orden las cuentas individuales (aportes personal, patronal e institucional) de cada uno de los partícipes Tasa de interés adecuada Recuperación de cartera de los préstamos concedidos a los partícipes evitando morosidad. Capacidad de mover sus ahorros como abono o cancelación de sus préstamos adquiridos. Talento humano comprometido. 	<ol style="list-style-type: none"> Riesgo de recuperar en su totalidad el préstamo otorgado. No se pueden ofrecer préstamos a quienes no sean partícipes del Fondo. Crisis económica que atraviesa el país; por lo cual reduce la capacidad de ahorro por parte de los partícipes.
EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> Implementar estrategia de recuperación de capitales. Mantener una tasa adecuada siguiendo las disposiciones de las nuevas Normas Legales. Incrementar la demanda de préstamos al ofertar nuevos productos financieros. Capacitación del talento humano mediante seminarios brindados por el BIESS y la SBS. Incentivar el ahorro mediante el pago de una tasa pasiva. 	<ol style="list-style-type: none"> Usar parte de utilidades del partícipe para la cancelación de la cartera vencida. Ofrecer sistemas de ahorros mediante el cual el partícipe recibe como estímulo la prioridad en el orden de otorgamiento del préstamo.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> Temor a la absorción de todos sus ahorros por medio del Banco de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Demora en el desarrollo de las Normas Legales. 	<ol style="list-style-type: none"> Mantener la relación con los partícipes para la cual se requiere mejorar la formación del personal y este a la vez explique los cambios de mejora que implementará el BIESS. Tener en orden todas las cuentas individuales para que el desarrollo de las Normas Legales se lleve con agilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Aceptar los cambios propuestos por la Superintendencia de Bancos que consiste en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados por medio del BIESS. Estar prestos a mover sus aportaciones realizadas para que sean administradas por el BIESS

Direccionamiento Estratégico Propuesto

El direccionamiento estratégico es la etapa de planificación estratégica para obtener el objetivo general y los específicos que van a regir el plan, dentro de la racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, comprendiendo todos los actores que se encuentran involucrados en la gestión del Fondo Complementario.

Este direccionamiento delimita las directrices bajo las cuales el Fondo Complementario se regirá para el ejercicio de sus funciones, el cual incluye principios y valores corporativos que expresen la cultura del Fondo y la definición de la misión y visión como imagen deseada a futuro; en base a esto se define el logro de los objetivos a plantear.

Matriz Axiológica

Misión del FCPCET-UTEQ

Fomentar la cultura del ahorro y proteger a los empleados y trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de los riesgos que conlleva la vejez, invalidez y muerte, por medio de una pensión complementaria de mejora adicional a la que confiere el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Visión del FCPCET-UTEQ

Garantizar la pensión complementaria a los empleados y trabajadores de la UTEQ con nuevos mecanismos de financiamiento, talento humano comprometido y tecnología eficaz que permita su cumplimiento.

Principios y Valores del FCPCET-UTEQ

Los principios en general que el FCPCET-UTEQ tiene frente a sus partícipes es:

- Responsabilidad: Asegurar la continuidad de progreso de sus partícipes
- Honestidad: Transparencia en el manejo de los recursos de la entidad
- Lealtad: Compromiso con la Universidad y sus integrantes
- Solidaridad: Cuidar pro el interés de sus integrantes.

La ética como fuente de ventaja competitiva da origen a las bases de una ética organizacional:

- Vivir con los valores principales
- Una cultura organizacional con valores para sus integrantes
- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los involucrados en el Fondo Complementario
- Asumir la responsabilidad social de sus acciones
- Anteponer el contrato moral entre el fondo y sus partícipes que el contrato legal.

Valores básicos

- Igualdad
- Respeto
- Libertad
- Diálogo
- Solidaridad

Estrategias del FCPCET-UTEQ

- **General**

Implementar el plan estratégico mediante la adecuada coordinación de estrategias administrativas y financieras adecuadas para prestar un servicio óptimo para todos los partícipes del Fondo Complementario de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

- **Específicas**

Las estrategias específicas se plantearon a corto, mediano y largo plazo, las cuales se detallan en la siguiente tabla

Tabla 31.
Estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ESTRATEGIAS FO			
1. Implementar estrategia de recuperación de capitales.	X		
2. Mantener una tasa adecuada siguiendo las disposiciones de las nuevas Normas Legales.	X		
3. Incrementar la demanda de préstamos al ofertar nuevos productos financieros.	X		
4. Capacitación del talento humano mediante seminarios brindados por el BIESS y la SBS.		X	
5. Incentivar el ahorro mediante el pago de una tasa pasiva.	X		
ESTRATEGIAS FA			
1. Mantener la relación con los partícipes para la cual se requiere mejorar la formación del personal y este a la vez explique los cambios de mejora que implementará el BIESS.		X	
2. Tener en orden todas las cuentas individuales para que el desarrollo de las Normas Legales se lleve con agilidad.	X		
ESTRATEGIAS DO			
1. Usar parte de utilidades del partícipe para la cancelación de la cartera vencida.			X
2. Ofrecer sistemas de ahorros mediante el cual el partícipe recibe como estímulo la prioridad en el orden de otorgamiento del préstamo.		X	
ESTRATEGIAS DA			
1. Aceptar los cambios propuestos por la Superintendencia de Bancos que consiste en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados por medio del BIESS.	X		
2. Estar prestos a mover sus aportaciones realizadas para que sean administradas por el BIESS		X	

Las estrategias basadas en el FODA conllevan estrategias de:

Producto

- Mantener tasa adecuada acorde las disposiciones de las nuevas Normas Legales

- Tener en orden todas las cuentas individuales para que el desarrollo de las Normas Legales se lleve con agilidad.

Distribución

- Capacitación del talento humano mediante seminarios brindados por el BIESS y la SBS
- Mantener la relación con los partícipes para la cual se requiere mejorar la formación del personal y este a la vez explique los cambios de mejora que implementará el BIESS.
- Aceptar los cambios propuestos por la Superintendencia de Bancos que consiste en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados por medio del BIESS.
- Estar prestos a mover sus aportaciones realizadas para que sean administradas por el BIESS.

Promoción

- Incentivar el ahorro mediante el pago de una tasa pasiva.

Diferenciación de Producto

- Ofrecer sistemas de ahorros mediante el cual el partícipe recibe como estímulo la prioridad en el orden de otorgamiento del préstamo.

Crecimiento y Rentabilidad

- Incrementar la demanda de préstamos al ofertar nuevos productos financieros.
- Recuperación de capital invertido
- Usar parte de utilidades del partícipe para la cancelación de la cartera vencida.

Plan Táctico

Para enfrentar los retos del entorno económico que vive el país es necesario fortalecer el Fondo, generando una constante innovación en acciones para el cumplimiento de sus metas.

Plan Táctico. Estrategias de Producto, Distribución y Promoción

Tabla 32.

Plan táctico de estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO USD	CRONOGRAMA
CLIENTE - MERCADO	PRODUCTO	Mantener tasa adecuada acorde las disposiciones de las nuevas Normas Legales	Al final del primer trimestre del año el 100% adoptadas las tasas emitidas por SBS	Promover normativas	100,00	X
		Tener en orden todas las cuentas individuales para que el desarrollo de las Normas Legales se lleve con agilidad.	En el segundo trimestre el 100% las cuentas poseen las normas de SBS	Promover normativas	500,00	X
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	DISTRIBUCIÓN	Capacitación del talento humano mediante seminarios brindados por el BIESS y la SBS	Al final del año el 100% de los partícipes están capacitados por BIESS y SBS	Capacitación	1000,00	X
		Mantener la relación con los partícipes para la cual se requiere mejorar la formación del personal y este a la vez explique los cambios de mejora que implementará el BIESS.	El 100% de los partícipes están integrados	Integración	1500,00	X
	PROMOCIÓN	Aceptar los cambios propuestos por la Superintendencia de Bancos que consiste en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados por medio del BIESS.	Al final del año el 100% de los partícipes conocen los cambios y mejoras del BIESS	Promover normativas	500,00	X
		Estar prestos a mover sus aportaciones realizadas para que sean administradas por el BIESS.	El 100% de los partícipes acepta la administración del BIESS	Promover normativas	500,00	X
CLIENTE - MERCADO	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	Incentivar el ahorro mediante el pago de una tasa pasiva.	Al final del año el 75% de los partícipes ahorran más	Promoción	800,00	X
		Ofrecer sistemas de ahorros mediante el cual el partícipe recibe como estímulo la prioridad en el orden de otorgamiento del préstamo.	En un año el 80% de los partícipes optan por el nuevo sistema de ahorros	Promoción	720,00	X
TOTAL					5620,00	

Productos Ahorros (Incentivar el Ahorro)

La meta que se establece es incrementar los ahorros que realizan los partícipes, para lo cual se busca la aceptación por parte de los involucrados en el incremento del porcentaje de aportación personal que realizan mensualmente; dichos aportes desde inicio de las actividades del Fondo se han venido realizando con el porcentaje del 6% del sueldo básico, el mismo que ha sido recaudado con la ayuda del Departamento de Contabilidad encargado de la elaboración de los roles de pago.

Dicho incremento consiste en dos escenarios:

- 1- Aumentar el porcentaje de un 6% a un 12% del sueldo básico.
- 2- Mantener el porcentaje del 6% de aportación, pero no al sueldo básico sino al valor total de ingresos que percibe cada partícipe.

El segundo escenario sería más factible ya que de manera rápida irán incrementando sus ahorros lo cual les generará más utilidades y la rotación para el otorgamiento de préstamos será más rápida.

Ejemplo de los dos escenarios

Tabla 33.
Comparación de escenarios

Primer escenario		Segundo escenario		Diferencia de los escenarios	
Sueldo básico	6%	12%	Total de ingreso	6%	
450,00	27,00	54,00	1.100,00	66,00	12,00

Según se refleja en el segundo escenario se aumenta 12 dólares más que en el primero, lo que podría reemplazar al aporte patronal que fue mermado en el 2009.

Tabla 34.
Diferencia de escenarios mensualmente

MESES	PRIMER	SEGUNDO	DIFERENCIA
	ESCENARIO 12%	ESCENARIO 6%	
Enero	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Febrero	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Marzo	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Abril	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Mayo	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Junio	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Julio	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Agosto	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Septiembre	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Octubre	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Noviembre	9.666,00	11.814,00	2.148,00
Diciembre	9.666,00	11.814,00	2.148,00

La diferencia que se refleja en la tabla mensualmente al mantenerse el número de partícipes es significativa lo que permitirá la sostenibilidad del Fondo. Cabe recalcar que el primer escenario considera el 12% del sueldo básico mientras el segundo el 6% del total de ingresos, tomando como promedio de ingresos 1.100 dólares mensuales.

Ofrecer Sistemas de Ahorros

Los procesos que maneja el FCPCET-UTEQ, deben ser óptimos para de esta manera satisfacer las necesidades de los partícipes de la mano con las normas requeridas por el Estado.

Tabla 35.
Perspectiva de procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
<i>Aprobar préstamos de consumo ordinario hasta dos veces a la semana</i>	Reingeniería de los métodos de préstamos. Optimización de cobro de aportes. Optimización de cobro de cartera.	Tiempo promedio aprobación de préstamos de consumo ordinario.	Comité de crédito. Consejo de administración.
<i>Aprobar préstamos de consumo extraordinario diariamente</i>	Reingeniería de los métodos de préstamos.	Tiempo promedio aprobación de préstamos de consumo extraordinario.	Comité de crédito. Consejo de administración.
<i>Aprobar préstamos educativo diariamente</i>	Reingeniería de los métodos de préstamos.	Tiempo promedio aprobación de préstamo educativo.	Comité de crédito. Consejo de administración
<i>Aprobar préstamos de construcción diariamente</i>	Reingeniería de los métodos de préstamos.	Tiempo promedio aprobación de construcción.	Comité de crédito. Consejo de administración
<i>Mayor eficacia en el sistema de préstamos</i>	Desarrollo de la banca virtual	Base de datos de los partícipes.	Comité de sistemas.
<i>Fomentar un servicio de calidad a los partícipes</i>	Diseño para implementar estrategias de servicio al cliente.	Índice de excelencia en el servicio al cliente.	Consejo de administración.

Una vez definido el plan táctico para las estrategias de producto, distribución y promoción, se especifican el plan táctico con estrategias de crecimiento y rentabilidad en el camino de lograr su objetivo, permitiendo que la entidad despliegue metas de crecimiento.

Plan Táctico. Estrategias de Crecimiento y Rentabilidad

Tabla 36.

Plan táctico de estrategias específicas para el FCPCET-UTEQ

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUE STO USD	CRON		
						1	2	3
MERCADO- CREMIENTO	PRODUCTO	Incremento de partícipes del Fondo incluyendo trabajadores y empleados sin nombramiento	Al final del período fiscal incremento de partícipes en 15%	Promover nuevos partícipes	100,00		X	
		Incrementar ingresos mediante nuevos productos financieros	Incrementos en créditos anuales del 20%	Reorganización de créditos	1000,00		X	
EMPRESA- FINANCIERA	DISTRIBUCIÓN	Recaudar cartera vencida mediante débito de aportes personales	Incremento de ingresos en 10%	Ingresos	500,00		X	
		Utilizar parte de utilidades de partícipe para cancelación de cartera vencida.	Disminución de cartera vencida en 10%	Mejora de cartera	500,00			X
		Recuperar capital invertido mediante la retención de utilidades	El 50% de los partícipes aceptan propuesta de retención de utilidades	Incremento de utilidades al Fondo	500,00			X
TOTAL					2600,00			

Incremento de Afiliados

Cumpliendo con la Normativa 504 de la Superintendencia de Bancos en el Artículo N°2 menciona textualmente que “*podrán ser partícipes de un fondo legalmente registrado ante la Superintendencia de Bancos (...), que tienen una relación laboral directa con una institución del Estado o mixta, así como también a los gremios profesionales u ocupacionales. (...) deberá celebrar un contrato de adhesión, en la que constituirá la voluntad de pertenecer y acatar las obligaciones previstas en la normativa del (...)*”

Según se registra en dicha Normativa el partícipe deberá aceptar todas las cláusulas estipuladas en dicho contrato.

Al aumentar el número de afiliados aumentarían los ingresos del Fondo en calidad de aportes el mismo que permitirá atender las necesidades de sus partícipes.

Tabla 37.
Incremento de partícipes del FPCET-UTEQ

Detalle	2015	2016	Años proyectados		
			2017	2018	2019
Porcentaje de incremento		15%	15%	15%	15%
Partícipes	180	207	238	274	315

Ofertar Nuevos Productos Financieros

Según la encuesta realizada a los partícipes el 100% respondió que el único servicio que ofrece es el otorgamiento de los préstamos de consumo ya sean ordinarios o emergentes. Basándose en la información obtenida de la contadora del Fondo con sustento de los Balances Financieros años 2013, 2014 y 2015 respectivamente se pudo obtener la siguiente información.

Tabla 38.
Préstamos y valores recaudados proyectados

AÑO	VALOR	VALOR
	CONCEDIDO	RECAUDADO
2016	381.463,18	842.380,48
2017	343.316,86	1.010.856,57
2018	308.985,18	1.213.027,89
2019	278.086,66	1.455.633,46

Tomado de Balances Financiero año 2015 del FPCET-UTEQ.

Considerando el valor recaudado de los préstamos del año 2015 se obtiene 278.135,75 dólares, también se nota una disminución de créditos concedidos del año 2014 al 2015 del 32.82% a pesar de que en el 2014 se recaudó el 57.80%.

Con esta referencia como estrategia se puede innovar el único producto y a la vez implementar nuevos servicios.

Tabla 39.

Nuevos productos

Préstamos de consumo (ordinario-emergente)
Préstamo educativo
Préstamo constructor

Los nuevos productos forman parte del sistema copartícipe del Fondo, los mismos que responden a las necesidades de cada partícipe, manteniendo una tasa de interés que permita al mismo con su cumplimiento.

Estos préstamos mantendrán una garantía cruzada entre socios, con una cuota fija variando su capital e interés mensual sobre saldo, pudiendo ser renovado una vez que haya cancelado el 50% del crédito, también se permite la cancelación anticipada del mismo, beneficio que sirve para el partícipe.

Como se muestra en la tabla el interés que pagaría el partícipe en 3.000 dólares a 3 años sería de 691.18 dólares; interés variable dependiendo del plazo fijado del préstamo.

Ejemplo de tabla de amortización

Tabla 40.
Modelo de Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS					
PARTÍCIPE:					
PLAZO:	36 meses plazo		Tasa:	14% anual	
CHEQUE:	002469		Tasa de interés por mora:	1,70%	
FECHA PRÉSTAMO:	30/09/2015		FIN DEL PRÉSTAMO	28-sep-18	
FACTOR	0,03418				
\$ 3.000,00	0,03418	102,53	Cuota mensual		
ORDEN	FECHA	PAGOS MENSUAL	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
0					\$ 3.000,00
1	oct-15	\$ 102,53	\$ 35,000	\$ 67,53	\$ 2.932,47
2	nov-15	\$ 102,53	\$ 34,212	68,32	2.864,15
3	dic-15	\$ 102,53	\$ 33,415	69,12	2.795,03
4	ene-16	\$ 102,53	\$ 32,609	69,92	2.725,10
5	feb-16	\$ 102,53	\$ 31,793	70,74	2.653,36
6	mar-16	\$ 102,53	\$ 30,968	71,57	2.582,80
7	abr-16	\$ 102,53	\$ 30,133	72,40	2.510,40
8	may-16	\$ 102,53	\$ 29,288	73,24	2.437,15
9	jun-16	\$ 102,53	\$ 28,433	74,10	2.363,05
10	jul-16	\$ 102,53	\$ 27,569	74,96	2.288,09
11	ago-16	\$ 102,53	\$ 26,694	75,84	2.212,25
12	sep-16	\$ 102,53	\$ 25,810	76,72	2.135,53
13	oct-16	\$ 102,53	\$ 24,915	\$ 77,62	\$ 2.057,91
14	nov-16	\$ 102,53	\$ 24,009	78,52	1.979,39
15	dic-16	\$ 102,53	\$ 23,093	79,44	1.899,95
16	ene-17	\$ 102,53	\$ 22,166	80,37	1.819,58
17	feb-17	\$ 102,53	\$ 21,228	81,30	1.738,27
18	mar-17	\$ 102,53	\$ 20,280	82,25	1.656,02
19	abr-17	\$ 102,53	\$ 19,320	83,21	1.572,81
20	may-17	\$ 102,53	\$ 18,349	84,18	1.488,63
21	jun-17	\$ 102,53	\$ 17,367	85,17	1.403,46
22	jul-17	\$ 102,53	\$ 16,374	86,16	1.317,30
23	ago-17	\$ 102,53	\$ 15,369	87,16	1.230,14
24	sep-17	\$ 102,53	\$ 14,352	88,18	1.141,96
25	oct-17	\$ 102,53	\$ 13,323	\$ 89,21	\$ 1.052,75
26	nov-17	\$ 102,53	\$ 12,282	90,25	962,49
27	dic-17	\$ 102,53	\$ 11,229	91,30	871,19
28	ene-18	\$ 102,53	\$ 10,164	92,37	778,82
29	feb-18	\$ 102,53	\$ 9,086	93,45	685,38
30	mar-18	\$ 102,53	\$ 7,996	94,54	590,84
31	abr-18	\$ 102,53	\$ 6,893	95,64	495,20
32	may-18	\$ 102,53	\$ 5,777	96,76	398,44
33	jun-18	\$ 102,53	\$ 4,649	97,88	300,56
34	jul-18	\$ 102,53	\$ 3,507	99,03	201,53
35	ago-18	\$ 102,53	\$ 2,351	100,18	101,35
36	sep-18	\$ 102,53	\$ 1,182	101,35	0,00
		\$ 3.691,18	\$ 691,18	\$ 3.000,00	

Los requisitos propuestos para los diferentes préstamos son los siguientes:

- **Préstamo de consumo ordinario**

Este préstamo está dirigido a los partícipes que cumplan con las siguientes condiciones:

1. Tener mínimo 24 meses de aportaciones personales
2. No tener deudas o aportes pendientes
3. Demostrar capacidad de pago, la misma que será calculada en base al promedio de los valores recibidos en sus tres últimos roles de pago, los mismos que deben tener la certificación del tesorero de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
Además, se tomará de dicho promedio el 60% para ser comprometido como cuota mensual para el pago del préstamo solicitado al Fondo.
4. El plazo aprobado del préstamo dependerá del valor concedido.
5. Se considerará un porcentaje para el seguro de desgravamen.
6. Presentar un garante el mismo que debe ser partícipe ejemplar del Fondo.

- **Préstamo de consumo emergente**

1. Tener mínimo 24 meses de aportaciones personales
2. No tener deudas o aportes pendientes
3. Demostrar capacidad de pago, la misma que será calculada en base al promedio de los valores recibidos en sus tres últimos roles de pago, los mismos que deben tener la certificación del tesorero de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
Además, se tomará de dicho promedio el 60% para ser comprometido como cuota mensual para el pago del préstamo solicitado al Fondo.
4. El plazo aprobado del préstamo dependerá del valor concedido.
5. Se considerará un porcentaje para el seguro de desgravamen.
6. Presentar un garante el mismo que debe ser partícipe ejemplar del Fondo.

Adicional a estos requisitos el partícipe deberá presentar un soporte que justifique su emergencia.

- **Préstamo educativo y préstamo constructor**

Estos préstamos deberán cumplir con los 6 requisitos de los préstamos de consumo, pero adicional a eso deberá presentar lo siguiente:

Documento que muestre que está estudiando certificado por el abogado de la facultad y en el préstamo constructor (facturas, planos, etc.).

Tabla 41.
Modelo de Estado de Situación Financiera Proyectada

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DICIEMBRE				
(Expresados en dólares americanos)				
Descripción	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS				
Fondos disponibles	115.992,00	133.390,80	153.399,42	176.409,33
Inversiones	8935,284	10722,34	12866,81	15440,17
Cartera de crédito	842.380,48	1.010.856,57	1.213.027,89	1.455.633,46
Cuentas por cobrar	381.463,18	343.316,86	308.985,18	278.086,66
TOTAL ACTIVOS	1.348.770,94	1.498.286,58	1.688.279,29	1.925.569,63
PASIVOS				
Obligaciones con partícipes	1.154.538,90	1.327.719,74	1.526.877,70	1.755.909,35
Cuentas por pagar	105.305,99	126.367,19	151.640,62	181.968,75
Rendimiento del ejercicio pendientes	88.926,05	44.199,65	9.760,97	-12308,47
TOTAL PASIVOS	1.348.770,94	1.498.286,57	1.688.279,29	1.925.569,63

Recuperación de Capital Invertido

La propuesta de valor va dirigida a los partícipes del Fondo Complementario Previsional Cerrado, usando sus productos, consiste en establecer un sistema copartícipe de la siguiente manera:

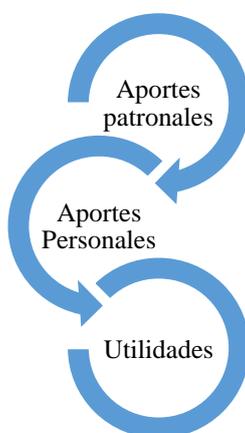


Figura 7. Patrimonio del FCPCET-UTEQ

Los tres rubros (Aporte patronal, personal y utilidades) conforman el patrimonio que dispone el Fondo por lo cual serán estos rubros con los que se aplicará la estrategia.

El tercer rubro se obtiene a través del interés que genera un préstamo concedido.

Tabla 42.
Utilidades proyectadas Balances Financieros

AÑO	UTILIDADES
2016	49.606,03
2017	62.007,53
2018	77.509,41
2019	96.886,77
TOTAL	286.009,74

Tomado de Balances Financieros año 2015 del FPCPET- UTEQ

Las utilidades que se generan año a año son repartidas; a cada partícipe se le incrementa dicha utilidad en su cuenta individual de aportes; tomando a los partícipes como el más importante en el FPCPET-UTEQ, se deberá cumplir con las estrategias propuestas las mismas que permitan seguir incrementando utilidades a su cuenta individual.

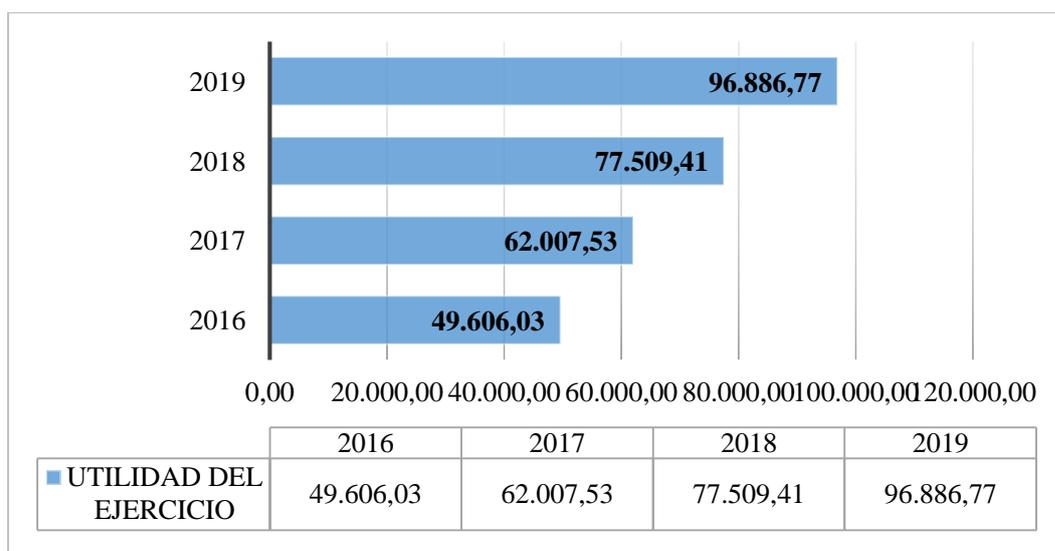


Figura 8. Variación de utilidades proyectadas

Tomado de Balances Financieros año 2015 del FPCPET- UTEQ

Según se muestra en el gráfico las utilidades del 2016 al 2019 aumentará considerablemente, generando un indicador financiero ROA (Índice Rendimiento sobre Activos) positivo tal como se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 43.
Indicador financiero proyectado

Años proyectados	ROA
2016	3,68%
2017	4,10%
2018	4,60%
2019	5,00%

Este indicador financiero muestra el retorno que generan los activos. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad. Según los estándares internacionales la escala mayor a 3% es muy bueno.

- **Recaudo cartera**

Con respecto a la recaudación de cartera se cuenta con el capital que tiene cada partícipe el mismo que respalda dicho préstamo, en el caso que el partícipe sea movido de su cargo de manera indefinida de la Universidad no podrá contar con todo el dinero acumulado en su cuenta individual ya que según la Normativa 504 que rige estos Fondos sólo cuando cumpla con los requisitos de jubilación podrá acceder a el valor íntegro de su cuenta individual, ahora si el partícipe desea retirar sólo se le entregará los aportes personales, en caso de obligaciones que mantiene con el Fondo se debitará de sus aportes personales.

En el caso que las aportaciones personales no cubran con el monto adeudado se procederá a cobrar la diferencia al partícipe que garantizó dicha deuda, esta es una manera de que el Fondo no se descapitalice.

Usar Parte de Utilidades del Partícipe para la Cancelación de la Cartera Vencida.

El FCPCET-UTEQ, contribuye a las necesidades que cada partícipe enfrenta, fomentando la cultura del ahorro para promover mediante dicho ahorro el acceso a cubrir necesidades que no puede solventar con el sueldo de la Institución debido a las múltiples obligaciones.

Frente al valor de préstamos concedidos al 31 de diciembre según Balance Financiero del 2015 de 701.983,73 dólares el mismo que ha sido generado en forma equitativa de los aportes percibidos y de la recaudación de cartera; la meta propuesta por año es por lo menos del incremento del 10% anual.

Tabla 44.
Incremento de préstamos

	Incremento 10%				
AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019
CANTIDAD	701.983,73	842.380,48	1.010.856,57	1.213.027,89	1.455.633,46

Según la tabla la meta esperada como incremento de los préstamos por conceder tomando como base el valor concedido al 31 de diciembre del 2015.

CONCLUSIONES

- La evaluación interna y externa del Fondo expuso factores que contribuyen al poco crecimiento de la entidad como: la poca capacidad financiera para cumplir sus obligaciones con los partícipes y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones expresada en sus bajas utilidades; la reforma en la Ley de Seguridad Social expuso la administración a cargo del BIESS, estos precedentes permitieron elaborar el FODA con las matrices MEFI y MEFE y obtener el FODA estratégico.
- El direccionamiento estratégico para el FCPCET-UTEQ, mantiene la gestión que está realizando el directorio actual, además se estipuló la matriz axiológica con estrategias definidas para la entidad.
- El plan estratégico con acciones tácticas proponiendo mejoras en el Fondo destaca el incentivo, ofrecer sistemas de ahorros, incrementos de afiliados, nuevos productos financieros y utilización de utilidades de partícipe para capitalización, las estrategias de mercado, administrativas y financieras en el camino de lograr el objetivo institucional, permitiendo que la entidad despliegue metas de crecimiento.

RECOMENDACIONES

- Tomar en consideración la evaluación interna y externa para proyecciones de gestión administrativas del Fondo, así como aplicar acciones correctivas y preventivas al momento de implantar cualquier estrategia sugerida.
- Exponer la importancia en planeación financiera del fondo complementario, debido a los beneficios para los partícipes, estabilidad económica a futuro, planificación responsable de las finanzas personales y tomar decisiones respecto a los recursos económicos que aseguren el presente y aporten al bienestar futuro.
- Sugerir a la Asamblea General de Partícipes ponga en consideración el Plan Estratégico para que se realicen los cambios necesarios y la aprobación del mismo, tomando en cuenta que dicho Plan es uno de los requisitos para que el Fondo adquiera la más esperada rentabilidad, anteponiendo el beneficio para todos como principal meta.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Ancín, J., & Sainz de Vicuña, M. (Marzo-Abril de 2003). El Plan Estratégico.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de Mayo de 2015). Obtenido de www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/36182-superintendente-de-bancos
- Calvo, J. M., Robledo, T., & Martínez, J. (2005). *Auxiliares Administrativos*. España: Mad, S. L.
- Chacón, P. S. (s.f.). *Normativa 504 SBS*.
- Díaz, A. H. (2014). *academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/4098133/Gu%C3%ADa_para_Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_en_el_Sector_P%C3%BAblico
- Escalona, I. (2009). *Planeación estratégica en la empresa*. México: Upicsa Editores.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes y empresas con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro integral*. México: Pearson Prentice Hall.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*.
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. España: Management Colección Marter.
- Jiménez, D. F. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). *Resolución No. 053-2015-F*. Quito.
- Levy, D. L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ley Orgánica de Educación Superior*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Washington: IDRC.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Editorial Altair. Díaz de Santos S.A.
- Mora, I. G. (Diciembre de 2008). IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI): CONTROL Y GESTIÓN. 211-226.

- Ossorio, A. (Noviembre de 2002). *sgp.gov.ar*. Obtenido de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_ParteI.pdf
- Ossorio, A. (Noviembre de 2002). *sgp.gov.ar*. Obtenido de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_ParteI.pdf
- Pedro Solines Chacón. (9 de Julio de 2013). Resolución SBS-2013-504. Quito, Ecuador. Presidencia de la República. (2008). *Suspensión Aportes*. Quito: Decretos Ejecutivos N° 1406.
- Quevedo, U. T. (s.f.). Obtenido de <http://www.uteq.edu.ec/infopagina.php?recordID=33>
- Rodríguez, L. A. (12 de Febrero de 2013). *Emprendedores Vizcaya*. Obtenido de www.empredeviz.blogspot.com
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación Estratégica aplicadas a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2013). *Resolución SBS-2013-504*. Quito.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (s.f.). *Superbancos*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=46&vp_tip=2
- Wheelen, T., & Hunger J., D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Anexos

Encuestas al directorio del FCP CET-UTEQ

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

(La información que se obtenga de esta encuesta es de carácter confidencial y será usada con fines académicos)

1. ¿Cuenta con políticas de créditos que beneficien a los partícipes?

SÍ NO

(De ser positiva la respuesta, continuar con la siguiente)

2. Explique cuáles son las políticas de crédito establecidas en dicho Fondo

3. ¿Cuáles son los servicios financieros que ofrece el Fondo a sus partícipes?

4. ¿Cuál es la tasa de interés vigente?

6%
10%
12%
Otra _____

5. ¿Cuál es el plazo máximo para cancelar el préstamo?

6 meses
12 meses
18 meses
24 meses
30 meses
36 meses
Dependiendo el monto

6. **¿Mantiene el Fondo reestructuración de la deuda?**

SÍ NO

7. **En los dos últimos años, ¿Cómo ha variado la demanda de préstamos de los partícipes del Fondo?**

8. **¿De qué manera han cambiado los criterios para aprobar un préstamo en los últimos 2 años?**

La tasa de interés ha subido
Ha aumentado el monto de préstamo
No ha variado
Otros criterios

9. **Actualmente, ¿Tiene vida jurídica?**

SÍ NO

10. **¿Cómo ha afectado la intervención de la Superintendencia de Bancos en estos últimos meses?**

11. **¿Cree usted que la Superintendencia de Bancos mejorará la situación económica de los partícipes del Fondo?**

**ENCUESTA DIRIGIDA A PARTÍCIPES DEL FONDO
COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE EMPLEADOS Y
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

(La información que se obtenga de esta encuesta es de carácter confidencial y será usada con fines académicos)

IDENTIFICACIÓN

Nombres:

Cargo que ocupa:

Años de servicio a la Institución:

Años de aportación al FPCPET-UTEQ:

Años de edad:

1. ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para ingresar al FPCPET-UTEQ?

2. ¿Conoce el valor de sus aportaciones (personal, patronal e institucional)?

SÍ NO

3. ¿Qué servicios ofrece el FPCPET-UTEQ?

Seguros (vida, accidente, incendio, etc.)

Préstamos de consumo

Préstamos hipotecarios

Compra de vehículo

Compra de casa

Adquisición de alimentos

Adquisición de medicina

4. ¿Puede cruzar sus ahorros con la deuda adquirida?

SÍ NO

5. ¿Puede hacer abonos para terminar de cancelar el préstamo antes del plazo pactado?

SÍ

NO

6. Durante los últimos meses, ¿Qué efectos ha tenido la intervención de la Superintendencia de Bancos?

No se permite solicitar préstamos

Han aumentado los requisitos para obtener un préstamo

Disminución de la tasa de interés

Existe la posibilidad de que se elimine este servicio

Otros factores

7. Si desea retirarse del Fondo, ¿Conoce cuál es el trámite para la devolución de sus ahorros y utilidades generadas?

SÍ

NO

8. ¿Cree usted que sería mejor que el dinero que mantiene en el Fondo estaría mejor administrado por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social y por qué?

SÍ

NO

¿Por qué? _____



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Bravo Alvarado Grace Alexandra, con C.C. # 1204503310 autora del trabajo de titulación: “Plan Estratégico Del Fondo Complementario De Los Empleados Y Trabajadores De La Universidad Técnica Estatal De Quevedo”. Previo a la obtención de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al sistema nacional de información de la educación superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigente.

Guayaquil, 10 de enero del 2018

f. _____

Ing. Bravo Alvarado Grace Alexandra

C.C. 1204503310

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/ TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“Plan Estratégico del Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo”.	
AUTOR (ES) (apellidos/nombres):	Bravo Alvarado Grace Alexandra	
REVISOR(ES)/TUTOR (ES) (apellidos/nombres):	Ec. Uriel Castillo Nazareno, PhD., Ec. Jack A. Chávez G. Mgs., Ec. Felipe Álvarez Ordoñez, Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial	
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	84
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema de Información. Desarrollo de Sistemas	
PALABRAS CLAVES/ KEY WORDS:	Plan estratégico - Fondo Complementario - Superintendencia de Bancos – Estrategias financieras.	
RESUMEN: El Fondo Complementario de los Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo son fondos que percibieron dinero del Estado ecuatoriano debió empezar con el trámite respectivo para su legalización en la Superintendencia de Bancos, pero por falta de una buena administración y por temor de que dichos dineros sean reflejados en las arcas de la Superintendencia, no se realizó el trámite correspondiente. Como objetivo principal de la presente tesis es diseñar un Plan Estratégico que permita establecer estrategias financieras, administrativas y corporativas con el fin de mejorar el funcionamiento de dicho Fondo. Para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se siguieron las siguientes estrategias: determinar el macro y micro ambiente, con la finalidad de identificar factores que influyen en la entidad, definir el marco estratégico para la elaboración del plan, establecer estrategias administrativas y financieras del Fondo Complementario. La metodología de investigación basada en el analítico-sintético permitió acatar las exigencias de la Superintendencia de Banco y Seguros, permitió diagnosticar la situación interna y externa del Fondo Complementario y en base a este diagnóstico brindar las soluciones requeridas. En el método descriptivo permitió analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; y todas las gestiones emprendidas por los directivos y administrativos, el proceso de conversión de Fondo sin control bancario a un Fondo con control de la Superintendencia de Bancos y por último los procesos de capitalización.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0939936797	E-mail: alexandrabravo_28@yahoo.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ec. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.	
	Teléfono: +593-4-206950	
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
N° DE REGISTRO (en base de datos):		
N° DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		