



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

TITULO:

**“Planificación Estratégica 2017 - 2022 para la
Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la
Ciudad de Loja”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN BANCA Y FINANZAS

AUTOR:

JUAN CARLOS GUACHISACA PACCHA

DIRECTORA DE TESIS

ING. YOLANDA CAMPOVERDE BUSTAMANTE, MAE

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACION

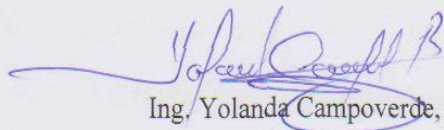
Ing. Yolanda Campoverde, MAE

**DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA**

CERTIFICA

Que el presente trabajo de tesis titulado **“PLANIFICACION ESTRATEGICA 2017-2022 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA”**, elaborado por el aspirante Juan Carlos Guachisaca Paccha, previo a optar el grado de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección tanto en su forma como en su contenido, de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación para los fines pertinentes ante el respectivo tribunal de grado

Loja, 14 de Diciembre del 2016



Ing. Yolanda Campoverde, MAE

DIRECTORA DE TESIS

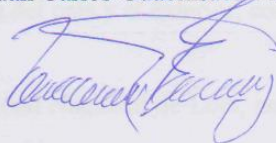
AUTORIA

Yo, Juan Carlos Guachisaca Paccha, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTOR: Juan Carlos Guachisaca Paccha

FIRMA:



CEDULA: 110481540-0

FECHA: Loja, diciembre del 2016

IMPRESA:

AUTORE: Juan Carlos Guachisaca Paccha

CEDULA: 110481540

INSTITUCIÓN: Las Pintas Opinión del Sur y Universo

CORREO ELECTRÓNICO: juanca_14ene@hotmail.com

TÉLEFONO: 2-6164707968/135357

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Yolanda Campoverde, MAB

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Néstor Cecilia Cueva Jimenez, Mg. Sc

PRESIDENTA

Ing. Jorge Belmont Valero Ramirez, MAB

VOCAL

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

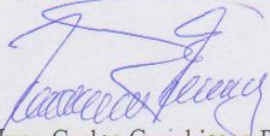
Yo, Juan Carlos Guachisaca Paccha, declaro ser autor de la tesis titulada "PLANIFICACION ESTRATEGICA 2017-2022 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL" DE LA CIUDAD DE LOJA" como requisito para optar el Grado de Ingeniero en Banca y Finanzas; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de diciembre del dos mil dieciséis, firma el autor.

FIRMA:



AUTOR: Juan Carlos Guachisaca Paccha

CEDULA: 1104815400

DIRECCIÓN: Las Pitas Opinión del Sur y Universo

CORREO ELECTRÓNICO: Juanca_14eme@hotmail.com

TELÉFONO: 2-616470/0988185357

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Yolanda Campoverde, MAE

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez, Mg. Sc	PRESIDENTA
Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, MAE.	VOCAL
Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo, Mg. Sc	VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por estar siempre conmigo en cada paso que doy iluminando mi camino y dándome las fuerzas, fortalezas y la sabiduría para concluir este logro.

Especialmente al amor de mi vida, que ha estado conmigo en todo momento; ayudándome en todo lo necesario

A mis padres por darme el ejemplo de superación, sacrificio, siendo un pilar fundamental en mis estudios. A mi familia por el apoyo incondicional en mi vida y en los estudios.

Juan Carlos

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a la Universidad Nacional de Loja por abrirme las puertas para poderme formar como estudiante con conocimientos, virtudes y valores

Mi más sincero agradecimiento a la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas por dotarme de sabiduría y conocimientos los cuales me servirá mucho para desempeñarme profesionalmente

Agradecimiento muy especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja al gerente general de la institución financiera Dr. José Floresmilo Caraguay por facilitarme la apertura para realizar el proyecto de tesis con toda la información necesaria para la culminación del proyecto.

El Autor

a. TITULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017-2022 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

El siguiente proyecto de tesis denominado **“Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja”** fue orientado como un aporte a la institución financiera, demostrando el cumplimiento de los objetivos específicos planteados como: efectuar un análisis de la filosofía institucional; realizar un diagnóstico interno - externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, seguidamente determinar estrategias, objetivos estratégicos para incrementar el desarrollo de la cooperativa”, y finalmente elaborar planes de acción en base a los resultados obtenidos; para los directivos de la institución.

Para ello se inició con el análisis de la filosofía institucional como es la misión, visión, y valores de la institución; basado en los componentes de Fred David; posteriormente se realizó un análisis externo para conocer los factores que inciden en el desarrollo de la entidad como son: los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, para determinar las oportunidades y amenazas; los cuales ayudaron a determinar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE); efectuado la evaluación de factores externos dio como resultado una puntuación de 3,05 superior al promedio 2,5 demostrando que la entidad sabe aprovechar sus oportunidades y minimizar sus amenazas.

Seguidamente se realizó análisis interno, en el cual se determinó el estudio del área gerencial, administrativa, y socios a través de las encuestas, entrevista, como de la observación, se obtuvieron datos para la elaboración con de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) dando como resultado una puntuación de 2,44 inferior al promedio de 2,5 demostrando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito no sabe aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Posteriormente se elaboró la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) con el cual se establecieron estrategias. Seguidamente se elaboró la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) cuya matriz ayudo a determinar la posición que se encontraba la institución dando como resultado en el cuadrante (I) la de las estrategias (AGRESIVAS).

También se elaboró la matriz de ventaja competitiva (MPC) determinando factores claves de las instituciones financieras “27 de abril”, “Crediamigo” y Cristo Rey Además se elaboró la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) en el cual se calificaron las estrategias que se van a utilizar según su puntuación y jerarquía, igualmente se elaboró los análisis indicadores perlas para conocer la situación financiera

Posteriormente se elaboró un plan de acción en el cual se estableció las mejoras, el costo de la implementación el cual le ayudará a desarrollarse competitivamente, financieramente, administrativamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.

Definiendo que la mayor debilidad que presenta la institución financiera es la elevada tasa de morosidad; e igualmente la falta de recursos y el bajo número de socios; igualmente se recomienda emplear una planificación estratégica, para determinar con exactitud sus factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

SUMMARY

The following thesis project called "Strategic Planning 2017-2022 for the Cooperative of Savings and Credit" April 27 "of the city of Loja" was oriented as a contribution to the financial institution, demonstrating the fulfillment of the specific objectives raised as: Make an analysis of the institutional philosophy; Conduct an internal - external diagnosis to determine the strengths, opportunities weaknesses, threats, then determine strategies, strategic objectives to increase the development of the cooperative, "and finally develop action plans based on the results obtained; For the directors of the institution.

To this end, it began with the analysis of the institutional philosophy as it is the mission, vision, and values of the institution; Based on the components of Fred David; An external analysis was carried out to determine the factors that influence the development of the institution, such as: economic, political, social, technological, competitive factors, to determine opportunities and threats; Which helped to determine the External Factors Evaluation (MEFE) matrix; The evaluation of external factors resulted in a score of 3.05 higher than the average 2.5 demonstrating that the entity knows how to seize its opportunities and minimize its threats.

An internal analysis was then carried out, in which the study of the managerial, administrative and partner areas was determined through surveys, interviews, and observation. Data were obtained for the internal factor evaluation matrix (MEFI) resulting in a score of 2.44 lower than the average of 2.5, showing that the Savings and Credit Cooperative does not know how to take advantage of its strengths and minimize its weaknesses.

Later, the matrix of strengths, opportunities, weaknesses, threats (SWOT) was elaborated with which strategies were established. The Strategic Position and Action Assessment Matrix (PEYEA) was then elaborated, the matrix of which helped determine the institution's position, resulting in (AGGRESSIVE) strategies in the quadrant (I).

The Competitive Advantage Matrix (MPC) was also developed by determining the key factors of the financial institutions "April 27," "Crediamigo" and Cristo Rey. In addition, the Quantitative Matrix of Strategic Planning (MCPE) Which are to be used according to their score and hierarchy, the analysis of pearl indicators was also developed to know the financial situation

Subsequently, a plan of action was elaborated in which the improvements will be established, the cost of the implementation, which will help it to develop competitively, financially, administratively and financially the Cooperative of Savings and Credit "27 de Abril".

Defining that the greatest weakness that the financial institution presents is the high default rate; And also the lack of resources and the low number of partners; It is also recommended to use strategic planning to accurately determine the internal and external factors that influence the development of the Credit Union

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica en la actualidad, es una herramienta muy importante en el desarrollo de grandes empresas sean estas públicas como privadas, ya que permite generar ventaja competitiva y dar sustentabilidad a largo plazo; los bancos, e instituciones financieras han logrado un crecimiento económico-financiero sostenible y favorable, manteniéndose en el mercado como los mayores líderes, al establecer una planeación estratégica la cual tienen sus principales ventajas, pero ante esto el mercado cambia constantemente en el cual las empresas, bancos, cooperativas de ahorro y crédito e instituciones financieras no toman en cuenta los cambios sean estos, factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y de políticos, como aplicaciones de nuevas leyes etc. generando posteriormente problemas tanto económico, financiero, competitivo; y jugándose la existencia o permanencia en el mercado.

El siguiente proyecto denominado **“Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja”** se lo realiza con la finalidad de apoyar a la cooperativa de ahorro y crédito a conocer los factores internos y externos que inciden en su desarrollo, e igualmente al planteamiento de un plan de acción que le ayuden a aprovechar sus fortalezas minimizando sus debilidades, así como también maximizar sus oportunidades y minimizar sus amenazas logrando así ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito competitiva y sostenible reconocida en el sistema financiero nacional promoviendo el desarrollo productivo.

El presente proyecto de investigación está estructurado de la siguiente manera **Título** que es la razón de la investigación, **Resumen** es una síntesis del proyecto de tesis destacando los resultados más importantes y las conclusiones más sobresalientes, el cual está presentado en castellano e inglés, **Introducción**; se detalla la importancia y estructura del

desarrollo del proyecto de tesis; **Revisión de literatura** es la teoría más relevante del proyecto de tesis, **Materiales y métodos**; para llegar al objetivo general a través de los específicos utilizamos diferentes métodos, técnicas y procedimientos, **Resultados**; representan la parte esencial del proyecto de tesis en el cual se dan a conocer los factores internos como externos, como son las oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas y el FODA acompañado de un plan de acción, **Conclusiones**; son los resultados más importantes que se obtuvieron al desarrollar la planificación estratégica, a la institución financiera, **Recomendaciones** son planes orientados como apoyo a los directivos de la institución financiera **Bibliografía**; hace referencia a las fuentes de consulta e información que tomamos para desarrollar el proyecto de tesis y **Anexos** son documentos que sirven de soporte para el desarrollo de la investigación como el formato de encuestas, entrevista, estados de situación financiera y estados de resultados.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Sistema financiero

El sistema financiero de un país está formado por entidades, medios y mercados que sirven como intermediarios financieros estos tienen el propósito de captar el ahorro de los entes económicos con exceso, hacia aquellas personas con déficit. (Castillo, 2012)

Economía popular y solidaria

Art. 1.- Definición.- Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Sector cooperativo

Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Cooperativas

Chiriboga (2014) Afirma, “Las cooperativas son sociedades financieras de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro tienen por objetivo planificar y realizar actividades de trabajos de beneficio social”. (pag.16)

Clasificación de cooperativas

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Objeto de cooperativas

Art. 22 Objeto.- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra los montos del activo, pasivo y del capital en una fecha específica, en otras palabras, se muestra los recursos que posee el negocio, sus adeudos y el capital aportado por los dueños. (Guajardo & Andrade, 2008)

Estado de resultados

El estado como su nombre lo dice, resume los resultados de las operaciones de la compañía referentes a las cuentas de ingresos y gastos de un determinado periodo. Del estado de resultados se obtienen los resultados de las operaciones para determinar si se ganó o se perdió en el desarrollo de las mismas. (Guajardo & Andrade, 2008, pág. 149)

Sistema de monitoreo de indicadores financieros: PERLAS.

Se ha promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para instituciones financieras en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el consejo de cooperativas de ahorro y crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS.” (Chiriboga, 2014, pág. 146)

Componentes PERLAS.

P=Protección.

La protección adecuada de activos es un principio básico del nuevo modelo de cooperativas de ahorro y crédito. La protección se mide al comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas. (Chiriboga, 2014, pág. 90)

E=Estructura financiera eficaz.

La estructura financiera de la cooperativa de ahorro y crédito se la considera como el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ingresos y la fuerza financiera general. El sistema de PERLAS mide activos, pasivos y capital, y recomienda una estructura ideal para las cooperativas de ahorro y crédito (Chiriboga, 2014).

A= Calidad de activos.

Un activo improductivo es aquel que no permite generar ganancias. Un exceso de activos improductivos afecta a los ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito negativamente. Es por ello que estos indicadores según el sistema de monitoreo PERLAS buscan identificar el impacto de los activos improductivos (Chiriboga, 2014).

L=Liquidez.

El buen manejo de la liquidez es una destreza que tiene mucho más importancia a medida que la cooperativa de ahorro y crédito cambia su estructura financiera de las aportaciones de los asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. (Chiriboga, 2014).

R= Tasas de rendimiento y costo.

El sistema PERLAS separa todos los elementos esenciales de ingresos netos, para de esta manera poder contribuir a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos. A diferencia de otros sistemas, PERLAS calcula el rendimiento con base en la inversiones reales pendientes (Chiriboga, 2014).

S= Señales de crecimiento.

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida. El crecimiento por si solo es insuficiente. La ventaja del sistema PERLAS es que vincula el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero. (Chiriboga, 2014, pág. 151)

Administración

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y evidentemente es necesario para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión establecen principios, para lograr mayor productividad. (Münch, 2010).

“El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8)

“La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos”. (Chiavenato, 2001, pág. 3)

Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, el proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión”. (Münch, 2010, pág. 26)

Etapas del proceso administrativo

- **Planeación.-** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

- **Organización.-** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración.-** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
- **Dirección.-** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control.-** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010, pág. 27)

Planeación

Münch (2010) afirma “La planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización”. (pág. 40)

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
- **Táctica o funcional:** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- **Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (Münch, 2007, pág.40)

Importancia de la planeación

Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro; permite hacer frente a las contingencias que se presenten; es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa; es la base de los elementos para efectuar el control; optimiza los recursos. (Münch G. , 2007, pág. 41)

Estrategia

Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. (Thompson , Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 4)

Fred (2013) afirma, las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

Elementos de un plan estratégico

- **Filosofía:** Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
- **Valores:** Pautas o principios que orientan la conducta de en la organización.
- **Compromiso:** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- **Visión:** Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
- **Misión:** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
- **Objetivos estratégicos:** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas estratégicas:** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programa:** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- **Presupuestos:** Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos. (Münch, 2007, pág.42)

Administración estratégica

Fred (2013) define a la administración estratégica como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos; la administración estratégica se enfoca en

integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (pág. 5)

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades, amenazas externas, las fortalezas y debilidades de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 3).

“El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2008, pág. 6)

Etapas de la administración estratégica

Formulación

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir y describe que entre los temas relacionados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios entrar, qué negocios renunciar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, (Fred, 2013).

Implementación

Fred, (2013) afirma que:

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan

ejecutarse. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. (p, 6)

Control

La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. (Fred, 2013, pág. 6)

Beneficios de la administración estratégica

Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan. Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. (Fred, 2013, pág. 15)

Visión

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) afirman que:

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca.

La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. (pag.19)

“Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende” (Thompson , Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 23).

Hill & Jones (2009) Afirman que: “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (pag.14).

Misión

Fred (2013) afirma que:

Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. (pag.10)

“Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson , 2008, pág. 20)

“La misión describe qué hace la compañía; El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias” (Hill & Jones, 2009, pág. 11).

Hill & Jones (2009) afirman:

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”. Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente). (pag.13)

Características de la declaración de misión

La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas, en general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones. La primera es que una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida.. (Fred, 2013, pág. 49)

Componentes de la declaración de misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, como los siguientes nueve componentes. (Fred, 2013, pág. 51)

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- **Mercados:** En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
- **Tecnología:** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
- **Autoconcepto:** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- **Preocupación por la imagen pública:** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados:** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?
(Fred, 2013, págs. 51-52)

Análisis externo

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. La sección Estrategia en acción describe la forma en que un análisis de las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo condujo a un cambio estratégico. (Hill & Jones, 2009, pág. 16)

“El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar”. (Fred, 2013, pág. 62)

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías

“1) Fuerzas económicas; 2) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) Fuerzas tecnológicas, y 5) Fuerzas competitivas” (Fred, 2013, pág. 63)

Proceso para ejecutar un análisis externo

El proceso para llevar a cabo un análisis externo debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posible, si los miembros de la organización participan en el proceso de administración estratégica será más factible que la comprendan y se comprometan con ella. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, competidores y mercados. (Fred, 2013, págs. 64-65)

Análisis interno

“El análisis interno, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, el propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización” (Hill & Jones, 2009, pág. 18).

El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. (Fred, 2013, pág. 96)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva., las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

- 1.** Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas, sea tan

específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde **4** = la respuesta es superior, **3** = la respuesta está por encima del promedio, **2** = la respuesta es promedio y **1** = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (Fred, 2013, págs. 80,81)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición

que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. (Fred, 2013, pág. 122)

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren

a las fortalezas y debilidades, donde **4** = fortaleza principal, **3** = fortaleza menor, **2** = debilidad menor y **1** = debilidad principal.

En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP. (Fred, 2013, pág. 83)

Análisis FODA

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compite. (Fred, 2013, pág. 178)

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios y comunicación. El FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. (Fred, 2013, pág. 178)

Adecuación de los factores internos y externos clave para formular estrategias

Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades (Fred, 2013, pág. 176)

Fred, (2013) afirma que las estrategias DO: “Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas” (pág. 176).

Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo” (Fred, 2013, pág. 176)

Las estrategias DA: son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación. (Fred, 2013, pág. 176)

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA

también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. (Fred, 2013, págs. 178-179)

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definirla fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC, en los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en (X). Sumar las dos puntuaciones del eje (Y) y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto (xy).
6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora (Fred, 2013, págs. 178-179)

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos— para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición.

El formato básico de la MCPE que la columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias Alternativas. Específicamente la columna izquierda de la MCPE consiste de información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI. La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, los estrategas deben utilizar su intuición al elegir las estrategias que incluirán en la MCPE.

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. (Fred, 2013, págs. 191-193)

Pasos requeridos para desarrollar una MCPE:

Paso 1 Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.

Paso 2 Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.

Paso 3 Examinar las matrices (de adecuación) e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.

Paso 4 Determinar el puntaje de atraktividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”, el rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo, si la respuesta a la pregunta anterior es negativa lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor Clave no afecta

Paso 5 Calcular la calificación del atractivo, la calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores

Paso 6 Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuáles la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. (Fred, 2013, págs. 191-193)

Tipos de estrategias

- **Integración hacia adelante:** Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
- **Integración hacia atrás:** Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
- **Integración horizontal:** Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos

- **Penetración de mercado:** Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
 - **Desarrollo de mercado:** Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
 - **Desarrollo de producto:** Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevo
 - **Diversificación relacionada:** Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
 - **Diversificación no relacionada:** Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
 - **Recorte de gastos:** Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
 - **Desinversión:** Venta de una división o de una parte de la organización
 - **Liquidación:** Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.
- (Fred, 2013, pág. 137).

Plan de Acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas de esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. El plan establece quiénes serán los responsables en tiempo y forma. (Perez & Merino , 2009)

Plan Operativo Anual (POA)

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir, el plan operativo permite el seguimiento de las

acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. (Gardey & Perez, 2013)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo del siguiente estudio de investigación se utilizó materiales de oficina, electrónicos, bibliográficos, los cuales ayudaron al desarrollo de la misma.

Métodos

Científico

Este método permitió conjugar la teoría con la práctica en cuanto a la propuesta de “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja”.

Deductivo

El método deductivo permitió determinar qué factores externos inciden en forma general en el desarrollo de institución, como son: los factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales, para determinar las fortalezas, oportunidades de la misma, para la determinación de la matriz EFE.

Inductivo

El método inductivo permitió realizar el diagnóstico interno de la entidad financiera determinando las debilidades y amenazas, tanto en el área gerencial, administrativa y socios de la institución e igualmente se determinó la matriz EFI.

Analítico

Este método nos permitió analizar la filosofía institucional como es la misión, visión, valores, bajo los componentes de Fred David igualmente se lo utilizo para interrelacionar

las matrices EFE Y EFI para a determinar las estrategias más óptimas para desarrollar de la matriz FODA; igualmente para la determinación de las matrices MCPE y PEYEA.

Técnicas

Para desarrollo del proyecto se utilizaron las siguientes técnicas, las cuales ayudaron al desarrollo y recolección de información muy precisa y correcta

Observación

Esta técnica permitió el acercamiento directo con la institución, de tal forma que se identificó el ambiente en el que se desenvuelve, evidenciando la gestión, administración, servicios que ofrece y la estructura física e igualmente para determinar debilidades o fortalezas.

Entrevista

Esta técnica se utilizó para recabar información directa de la entidad financiera dirigida al gerente general; cuya información se la utilizo para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo de la institución financiera y la realización de las matrices correspondientes.

Encuesta

La encuesta se dirigió a los administrativos de la institución para determinar fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades e igualmente se dirigió un modelo de encuesta a los socios de la institución cuya información permitió determinar las fortalezas y debilidades de la institución.

Muestreo

Para la determinación el número de encuestas que se aplicaron, se utilizó la fórmula de muestreo de población finita cuya población en estudio fue 2803 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” a los cuales se les realizó un total de 338 encuestas; cuya información se la utilizó para determinar las fortalezas y debilidades.

La obtención de la muestra se la realizo a través de la siguiente formula

Fórmula para obtener la muestra

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

n = Tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = Tamaño de la población total.

σ= Desviación estándar de la población

Z = Nivel de confianza

e = Limite de error aceptable

Datos para la aplicación de la formula

N = 2803 Socios

σ= 0.5

Z = 1.96

e = 0.05

Fuente: (Suarez & Tapia, 2012, pág. 15)

Aplicación de la formula

$$n = \frac{2803 \cdot 0.5^2 \cdot 1.96^2}{(2803 - 1) \cdot 0.05^2 + 0.5^2 \cdot 1.96^2}$$

$$n = \frac{2803 \cdot 0.25 \cdot 3.8416}{(2802)0.0025 + 0,25 \cdot 3.8416}$$

$$n = \frac{2692.0012}{7.9654}$$

$$n = 338$$

f. RESULTADOS

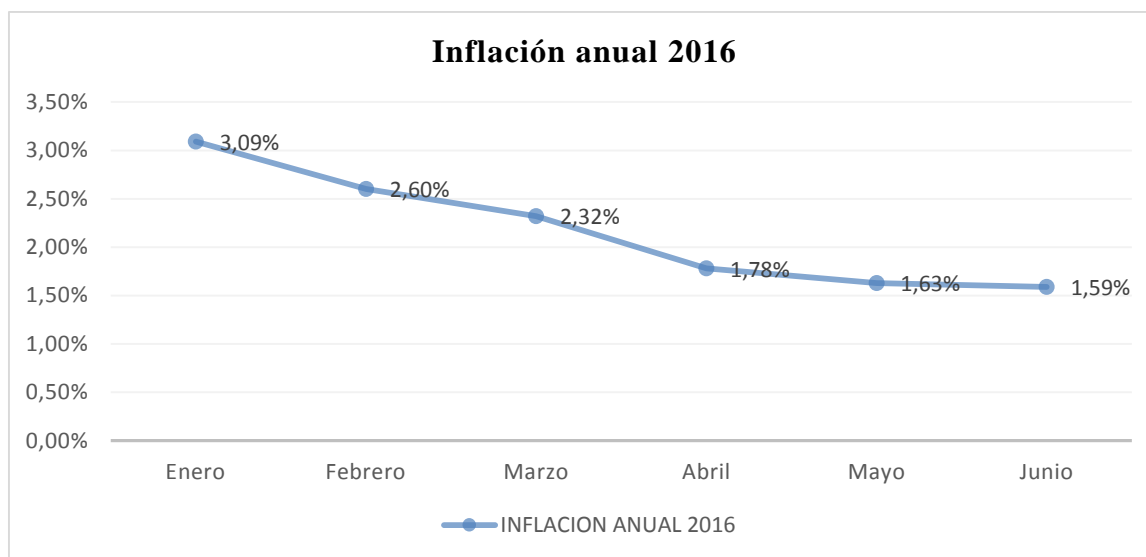
Diagnostico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril

Análisis externo

Factores económicos

Figura 1

Inflación Anual

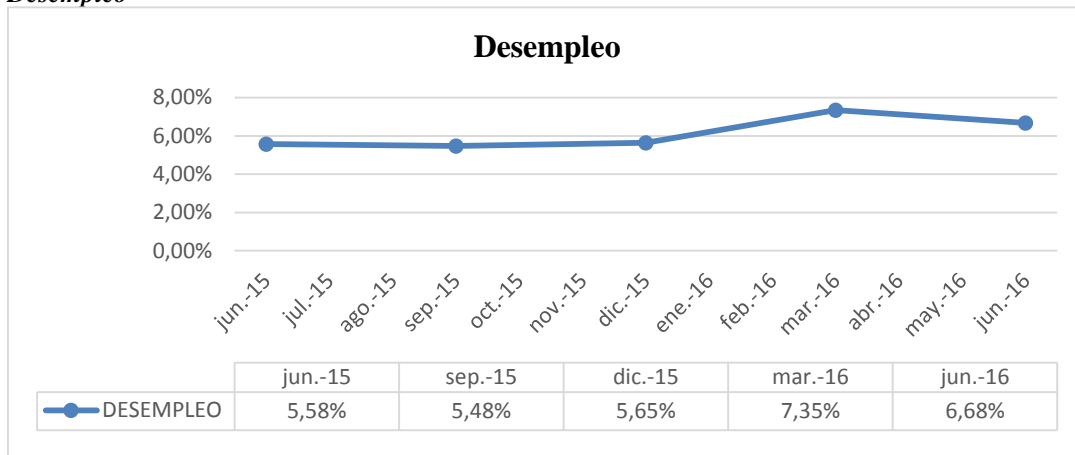


Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación en el año 2016 se encuentra en constante variaciones enero con 3,09%, febrero 2,60%; marzo con 2,32% siendo los meses con mayor aumento de la inflación; y el mes de junio con una inflación de 1,59% lo cual es menor en comparación de los meses anteriores, pero igualmente sigue siendo una amenaza para los diferentes sectores del país; el crecimiento continuo y generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo generados por la inflación afecta a todas las personas: Al empresario, los altos precios hace que, bienes o servicios no sean comprados y al consumidor, debido a que el dinero pierde valor y por lo tanto no se puede comprar la misma cantidad de productos dando como factor crítico la disminución en la capacidad de ahorro.

Figura 2

Desempleo

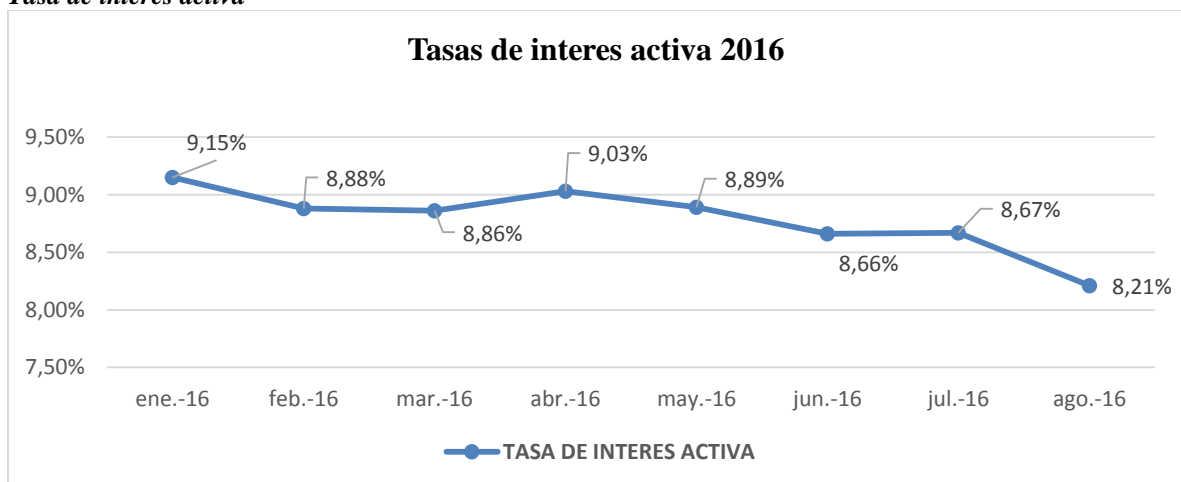


Fuente: Banco Central del Ecuador

Según los datos del Banco Central del Ecuador el desempleo en el año 2016 ha sufrido una variable variación en el mes de junio del 2016 en 6,68% a nivel nacional para la persona que no posee algún tipo de ingreso o no tener alguna actividad que le genere recurso económico y lo cual es muy desfavorable en cualquier economía, al no encontrarse con alguna actividad económicamente se les va a dificultar el acceso para créditos o algún otro servicio dando como factor crítico necesidades permanentes de crédito para generar alguna actividad económica, productiva

Figura 3

Tasa de interés activa

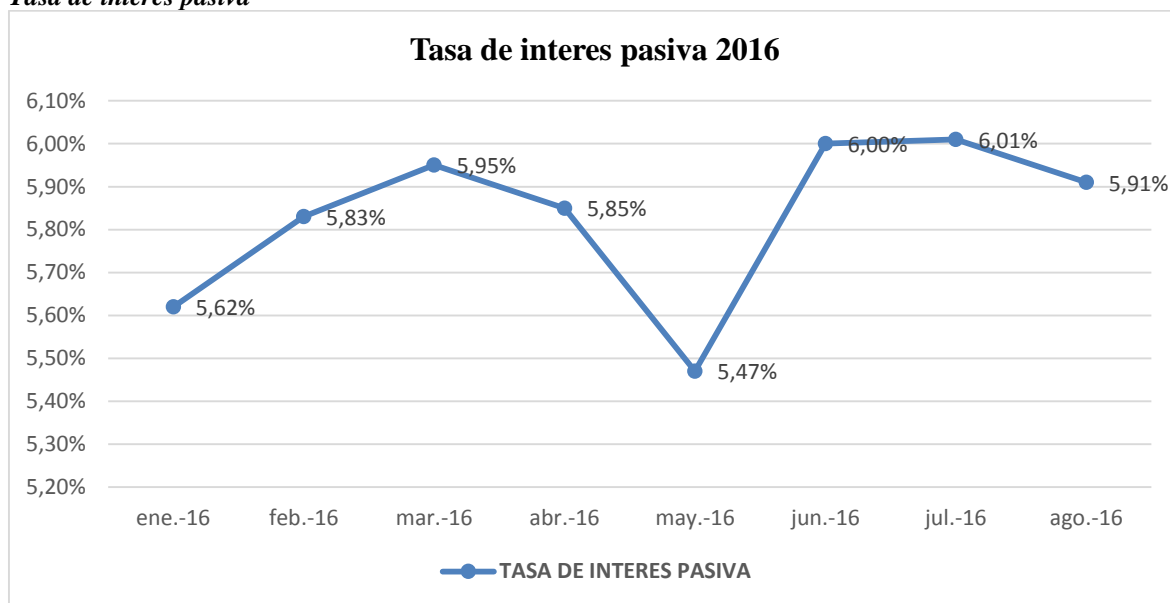


Fuente: Banco Central del Ecuador

Según informes del Banco Central del Ecuador la tasa activa para las instituciones financieras en el mes de agosto del 2016 está en 8,21% por todos los créditos que entrega la institución financiera a los socios, dando como factor positivo, al ser una oportunidad para la institución financiera como para los socios por ser una tasa de interés atractiva.

Figura 4

Tasa de interés pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Según informes del Banco Central del Ecuador la tasa de interés pasiva para todas las instituciones financieras en el mes de agosto del 2016 está en 5,91%; dando como resultado una oportunidad por ser una tasa atractiva para los diferentes socios, para que puedan dejar sus ahorros a plazo etc. en la institución financiera regulada segura, acompañado de una motivación positiva al tener una alternativa para el ahorro.

Decrecimiento económico de la ciudad

La ciudad de Loja afrontado a través de los años una disminución de su economía es decir se han presentado factores como, desempleo, inflación, lo cual se encuentran en niveles muy desfavorables y lo que ha generado una salida de ciudadanos por necesidades

económicas a las grandes ciudades, por generar desarrollo económico personal y esto ha dado como factor crítico poca actividad comercial en la ciudad

Mercado necesitado de crédito

La ciudad de Loja enfrentado con el tiempo varios factores negativos como: poca inversión en la ciudad, migración a las grandes ciudades; inflación, desempleo; dando como factor crítico necesidades permanentes de crédito para el emprendimiento local.

Factores políticos

Figura 5

IVA al 14%



Fuente: SRI- Servicio de Rentas Internas

Los usuarios del sistema financiero empezaron a pagar desde el mes de junio el 14% de IVA por los servicios que ofrecen bancos, mutualistas y cooperativas, como dispone la Ley de Solidaridad para los damnificados del terremoto del 16 de abril. A partir del 1 de junio se modificaron los valores que paga el usuario por los 49 servicios financieros y bancarios que registran una subida en su costo por el aumento del impuesto. Lo que afecta primordialmente a los socios y clientes de las instituciones financieras al hacer uso de los diferentes servicios que ofrece la misma pagando más de los anteriormente se pagaba, igualmente afectara a los socios a que optan por un crédito para algún emprendimiento o necesidad por motivos de que el aumento del impuesto se reflejara en la compra de mercancía o materia prima para alguna actividad productiva, e igualmente afecta a la

institución financiera al momento de adquirir algún servicio o compra de insumos para la institución. (El Comercio, 2016)

Economía popular y solidaria

La Economía Popular y Solidaria es una organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos determinando como factor crítico el fomento por parte del gobierno a la economía popular y solidaria.

Factores tecnológicos

Sistema de dinero electrónico

El dinero electrónico es un medio de pago, implementado por el Banco Central del Ecuador, cuyo respaldo es el dinero físico; las instituciones financieras ven como positivos el mecanismo de dinero electrónico al poder incursionar en esta nueva tecnología proporcionándoles la oportunidad de prestar el nuevo servicio de carga y descarga de dinero y además hacer el pago de muchos servicios en esta modalidad. (Metro Ecuador, 2016)

Sistema Integrado de Seguridad ECU-911

ECU911 (2012) afirma , el Sistema Integrado de Seguridad ECU-911, es un servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia. Coordina la atención de los organismos de respuesta articulados en la institución para casos de accidentes, desastres y emergencias movilizandolos recursos disponibles para brindar atención rápida a la ciudadanía. El ECU 911, a través de una moderna plataforma tecnológica y con base a políticas, normativas y procesos, articula sus servicios de video vigilancia, botones de

auxilio, alarmas comunitarias, recepción y despachos de atención a emergencias a través de llamadas con la coordinación de instituciones públicas, mediante dependencias o entes a su cargo que dan respuestas a la ciudadanía en situaciones de emergencia.

Factor Competitivo

Competencia muy fuerte por parte del sector financiero

El sector financiero Nacional demuestra un crecimiento excesivo lo cual genera una gran competencia entre bancos, cooperativas y otras instituciones financieras como: las Cooperativas Cristo Rey; Crediamigo, etc. Demostrando un mercado muy competitivo dando como factor crítico Alto número de competidores formales

Diversificación de Servicios

La institución en estudio ofrece productos financieros y varios servicios como: Pago de servicios, luz, giros desde y hacia el exterior, pago del bono de desarrollo humano, transferencia interbancarias, dinero electrónico, sistema de cobros interbancarios; lo cual se lo cataloga como una oportunidad, para poder desarrollar competitividad dando como factor crítico de diversificación de los servicios (Pago de servicios, Luz, BDH, transferencias interbancaria)

Competencia ilegal

La competencia ilegal se refiere a los prestamistas, usureros que están en el mercado los cuales de una manera distorsionan el mercado financiero quitando los clientes dando como factor crítico Presencia de Prestamistas informales, la ciudadanía que prefiere el sistema informal por motivo de facilidad, tanto en el papeleo o requisitos y la rapidez del desembolso del dinero.

Determinación de las oportunidades y amenazas

Cuadro 1

Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Mercado necesitado de crédito para el emprendimiento, desarrollo• Fomento por parte del gobierno a la Economía Popular y Solidaria como organización para producir, intercambiar, financiar bienes, servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos• Sistema de dinero electrónico para hacer pagos de los diferentes servicios y productos a través del medio electrónico, carga y descarga del mismo.• Sistema integrado de seguridad ECU-911 servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia• Diversificación de servicios (pago de servicios, pago del BDH, transferencias interbancarias, sistemas de cobros etc.• Tasa de interés pasiva acorde al desarrollo de la institución financiera y a los socios de la misma• Tasa de interés Activa acorde a la necesidad de la institución financiera y a los socios de la misma
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inflación de 1,59% en crecimiento en los precios de bienes y servicios resultando una disminución en la capacidad de ahorro• Desempleo en un 6,68% en la sociedad dando como resultado dificultad para acceder a créditos, disminución en la capacidad de pago y necesidad permanente de crédito• Decrecimiento económico de la ciudad por falta de fuentes de empleo, alto costo de arriendo, disminución en las ventas• IVA al 14% tanto en los servicios financieros y para actividades productivas, aumento de los precios de los productos• Alto número de competidores por parte del sector financiero formal como son las Cooperativas, Bancos etc.• Presencia de prestamistas informales como son los usureros, prestamistas que afectan a la institución financiera• Problemas económicos presentes en el Ecuador como bajo precio del petróleo, inestabilidad económica.

Fuente: Encuesta

Análisis interno

Perfil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja.



Antecedentes.-

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, una institución financiera, que se basa a una iniciativa por quienes fueron los impulsores en el año de 1998, con un conocimiento poco o nada del sistema financiero, pero si ávidos de desarrollo, capaces de romper el miedo a posibles enfrentamientos con la banca, quienes con su poder siempre predominan en el sistema financiero y lo peor que nada les importó las personas de escasos recursos económicos. Es por eso que se vio la necesidad imperiosa, de crear esta institución financiera cuyo objetivo siempre fue mejorar las condiciones de vida del ser humano es así que este sistema promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, permitiendo a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común, con base en los principios de colaboración y solidaridad.

Fundamentándose en estos valores, es que nace la iniciativa de desarrollar una entidad financiera direccionada hacia el desarrollo colectivo, específicamente en el área de la producción y emprendimiento. Con estos antecedentes en enero de 1998 un grupo de amigos en su mayoría, militares en servicio activo y pasivo, oriundos de la parroquia Chuquiribamba, se reúnen en la casa del señor Carlos Caraguay Burí, con la finalidad de colaborar por el adelanto de estas parroquias y por ende servir a los ciudadanos.

Por consiguiente, esta iniciativa toma forma con la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" cuya razón social se determina en honor a San Vicente Ferrer, el santo más querido de la parroquia de Chuquiribamba, la institución inicia sus actividades financieras con diez y nueve socios fundadores, personas comprometidas que impulsaron la capitalización de la entidad. De este modo, el 22 de mayo del mismo año, mediante acuerdo ministerial 10-60 adquiere vida jurídica la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", mostrando como primer beneficio para los socios, el otorgamiento de créditos por montos de cuatrocientos mil sucres, además de los depósitos a la vista, logrando incursionar activamente en la economía de las familias de la parroquia y por ende contribuyendo al mejoramiento de su estilo de vida.

A pesar de iniciar como una institución pequeña, empieza sus operaciones teniendo que afrontar un mercado financiero en colapso a causa de la devaluación, congelación y el cambio de moneda como consecuencia de la crisis bancaria de 1999, sin embargo, pese a esta debacle económica, la cooperativa emerge victoriosa puesto que nunca dejó de emitir créditos en todo ese tiempo, a pesar de que la banca cerró sus créditos a la ciudadanía, con la dolarización la institución emitió créditos de cuatrocientos dólares, para luego en el 2003 elevar estos montos a mil dólares (\$1.000) y que en la actualidad estos han ascendido a valores a más de diez mil dólares con garantía hipotecaria.

De esta manera, con el transcurso del tiempo la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" se ha posicionado dentro del mercado de su competencia de manera eficiente y efectiva, debido a que actualmente se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estableciéndose como una entidad sólida y solvente ubicada en el segmento 2 de acuerdo a lo que determina el organismo de supervisión. Manteniendo la confianza de sus socios y de su entorno, tanto a nivel Nacional e

Internacional, caracterizándose por su responsabilidad, honestidad, eficacia y transparencia, sin discriminación alguna, lo cual es muy importante en la vida de la persona, logrando una consolidación en el sistema financiero popular y solidario en el Ecuador.

Misión actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización jurídica, de intermediación financiera y responsabilidad social en el marco del desarrollo local, provincial y nacional de la Economía Social y Solidaria, que se desenvuelve bajo los siguientes enfoques de trabajo: la democracia, la equidad, la verdad y la solidaridad

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Visión actual

La cooperativa de ahorro y crédito “27 de Abril” será una organización consolidada sostenible que lidere el sistema financiero alternativo y solidario promoviendo el desarrollo productivo, incrementando fuentes de trabajo, prestando productos y servicios financieros eficientes y sostenibles, con calidad y calidez, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada que impulse el crecimiento y desarrollo socioeconómico de cada uno de nuestros servicios

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

La Cooperativa siente que la dimensión ética es fundamental en su labor, por ello pretende vivir y practicar los siguientes valores:

Amor

Gratitud

Equidad

Participación

Solidaridad

Honestidad

Responsabilidad

Respeto

Autoestima

Compromiso

Fe y Confianza

Perseverancia

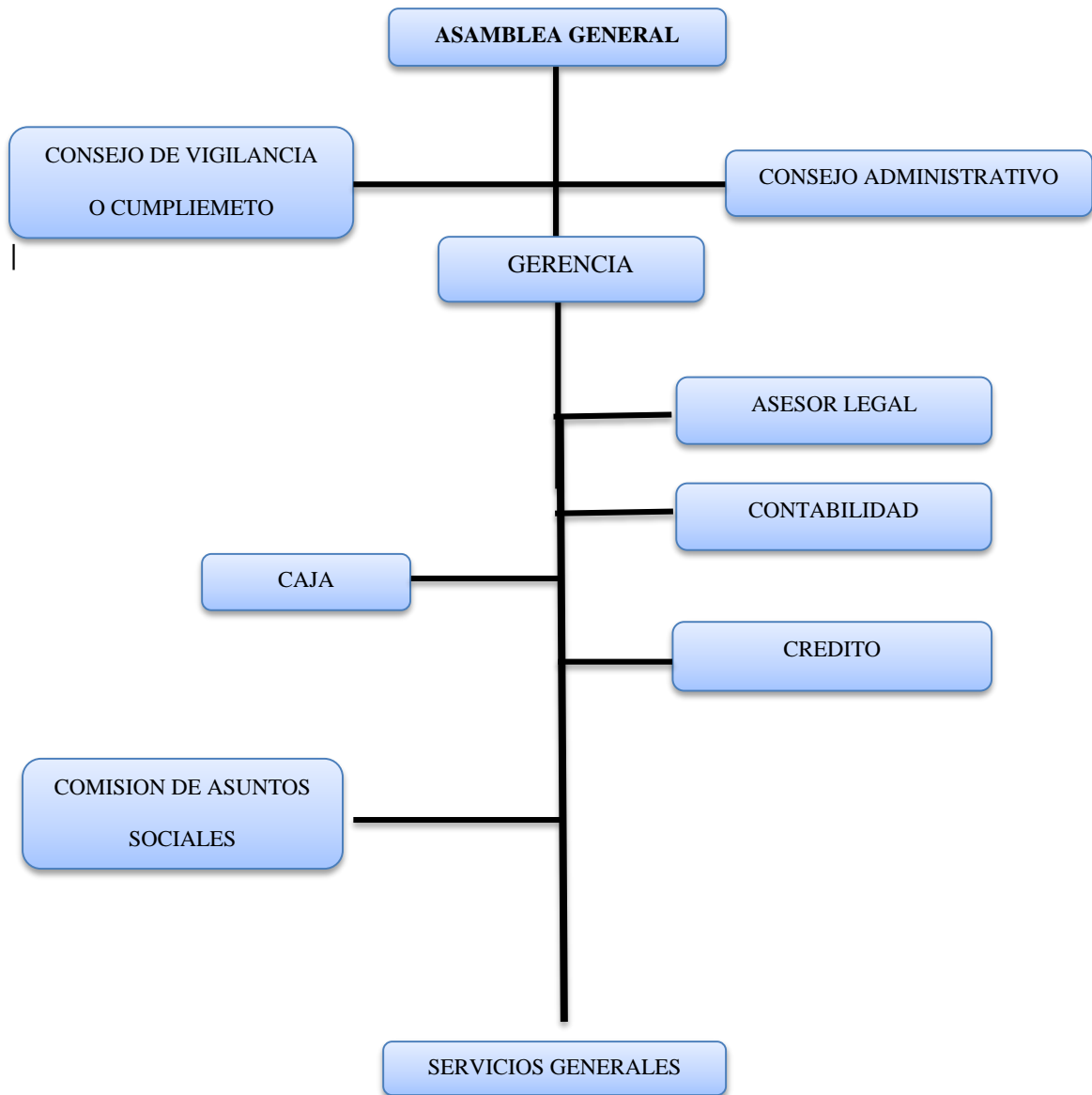
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"

Políticas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril “considera las siguientes:

1. Que las organizaciones, Bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.
2. Que los talentos humanos, recursos humanos y técnicos estarán dirigidas a fortalecer nuestra organización.
3. Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto del desarrollo.
4. Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integren la red nacional.
5. Que la capacitación se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalecen las finanzas populares y solidarias.
6. Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.
7. Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el estado.
8. Que la Cooperativa promueva incidencia política, económica y social del sector de la Economía Popular y Solidaria del país.
9. Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Productos financieros que ofrece la Institución Financiera

- **Depósitos a Plazo Fijo:** Su inversión segura y rentable donde su dinero gana los mejores intereses del mercado financiero nacional (Del 7 al 11%).
- **Créditos**

Consumo de consumo \$100,00 – \$ 3000,00 (Con garantes)

Hipotecarios de \$3001,00 – \$ en adelante (Con Hipoteca)

Servicios que ofrece la Institución Financiera

- **Créditos del Bono de Desarrollo Humano:** Créditos orientados a financiar proyectos de inversión, incrementar el capital de trabajo y /o infraestructura –activo –fijo de las empresas individuales, del núcleo familiar, micro o pequeñas empresas, que tienden a incrementar y /o fortalecer sus necesidades productivas.
- **Transferencias Interbancarias BCE:** Este servicio permite que los clientes transfieran en forma electrónica recursos de su cuenta a un cliente de otra entidad financiera o viceversa.
- **Pago del Bono de Desarrollo Humano:** El pago del bono de desarrollo humano, en la matriz ciudad de Loja, Parroquias, Chuquiribamba, Chantaco y Gualiel de la Provincia de Loja
- **Pago de Servicios Básicos (Energía Eléctrica, Teléfono):** Pago de Servicios Básicos: Luz, teléfono CNT, TV Cable

Área gerencial

Redacción de la entrevista realizada al gerente de la institución financiera

Mediante la entrevista realizada al gerente general de la institución financiera el Dr. José Floresmilo Caraguay se obtuvo información muy importante y relevante para el proyecto de tesis denominado “Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la Ciudad de Loja” respondiendo a las siguientes preguntas previamente analizadas por el director de tesis a continuación se detalla en una redacción las respuestas obtenidas de la aplicación de la técnica de recolección de información.

Los departamentos o áreas que conforman la cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” son los departamentos de Contabilidad, Crédito, Cumplimiento, Caja y comisión de asuntos, igualmente la institución financiera cuenta con un organigrama estructural y la proyección a futuro del gerente en referencia a la Cooperativa de Ahorro y Crédito es mejorar sus servicios para que los socios se sientan satisfechos de la atención., la institución cuenta con una filosofía institucional como la misión, visión, valores institucionales actualizados pero con faltantes de componentes.

Los productos y servicios que ofrece la institución financiera son, depósitos a plazo fijo, créditos de consumo; hipotecarios igualmente los servicios de pago del bono de desarrollo, giros del exterior, pago de servicios básicos luz, teléfono, tv cable, transferencias bancarias, etc., Los principales competidores que posee la institución financiera son la banca tradicional, las Cooperativas de Ahorro y Crédito con mayor capital y los competidores informales como los prestamistas, siendo factores muy negativos que incidencia de la institución financiera “27 de Abril”-.

El gerente general califica como muy buena la atención que brinda el personal en la institución, las funciones se asignan según su cargo y desempeño siendo unos de los pilares fundamentales de la institución. La institución financiera se diferencia de otras por formar parte de la Economía Popular y Solidaria siendo un factor positivo cuya finalidad es promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones

El gerente considera los factores positivos que inciden en la institución en el ámbito económico, político, social tecnológico y competitivos son: el nicho de mercado en el cual está orientada la institución financiera; la atención por parte del personal a los socios y los factores negativos que inciden en la institución financiera son: los problemas económicos críticos que actualmente se vive a nivel mundial y nacional; en el sector político las leyes, reglamentos que no tienen apego al sistema de la Economía Popular y Solidaria, son leyes más a favor de los bancos, cooperativas e instituciones financieras más sólidas y grandes e igualmente el mercado informal incidencia muy negativo en la cooperativa; el factor más negativo que posee la institución financiera es la fuerte presencia de morosidad.

Los factores que considera como fortaleza en la institución es la organización que poseen, segmento del mercado que están orientados, las charlas, seguimientos en los créditos otorgados y asesoramiento en emprendimientos productivos que brinda la institución financiera y las debilidades dentro de la institución son: falta de dinero para otorgar mayores créditos, desconocimiento sobre el sistema cooperativo. En el ámbito tecnológico la institución utiliza el sistema tecnológico Coopfinancial e igualmente posee una base de información estadística de los socios, empleados y en general.

El gerente general manifestó que los socios prefieren a la entidad financiera por la seguridad, confianza y solidaridad lo cual se refleja positivamente en la institución; y al estar sujeta al organismo de control como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa brinda capacitaciones anuales a los dirigentes, empleados y socios; igualmente a la hora de solicitar personal para laborar en la institución no se requiere como requisito tener experiencia por motivos de encontrarse actualmente en un mercado donde es difícil encontrar personal con experiencia; la entidad financiera busca personas motivadas aprender, a colaborar, trabajar en equipo lo cual es el principal requisito para formar parte de la misma; la comunicación en la cooperativa es de forma verbal; y anualmente se realiza un plan de actividades y mensualmente se realiza un control de las actividades planificadas; las funciones que cumplen los empleados están acorde a su perfil profesional dando como resultado un factor positivo, al encontrarse laborando en el área de su formación.

Así mismo el gerente considera la ubicación y las instalaciones no son las adecuadas para dar atención a los socios por no prestar las comodidades para una excelente atención, la institución financiera da a conocer los servicios y productos que ofrece a través de hojas volantes en general.

Área administrativa

Redacción de las respuestas obtenidas, de la aplicación de encuestas realizadas al personal administrativo de la institución financiera.

Los resultados obtenidos en cada objetivo específico llevan al cumplimiento del objetivo general de la investigación “Desarrollar la planificación estratégica 2017-2022 para la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.”, a través de la técnica de recolección de información como es la encuesta dirigida al personal de la institución. El resultado obtenido al aplicar la encuesta al personal del área administrativa resalta que la mayor parte de los empleados conoce la filosofía institucional, como la misión, visión, valores; igualmente el tiempo que tienen laborando los empleados en la institución financiera la mayor parte lleva un tiempo mayor a los 2 años; seguido del personal que labora una fecha mayor a un año; lo cual es beneficioso para la institución por motivos de experiencia y atención a los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito está integrada en su mayoría por parte administrativa y operativa igualmente por la parte de crédito; todo el personal que labora conoce que organismo los rige; igualmente la entidad cuenta con un personal con instrucción superior terminada lo cual es favorable; la institución financiera les brinda capacitación anual al personal que labora; y a la hora de seleccionarles para que trabajen en la misma se les pidió como requisito tener experiencia; también en la encuesta se les preguntó si se les hacen seguimientos a las actividades y respondieron que se les hace anualmente el seguimiento a las actividades planificadas.

Los empleados califican al ambiente organizacional como excelente lo cual incide de manera positiva en el desarrollo de la entidad; igualmente los empleados califican al liderazgo del gerente como muy bueno; los empleados consideran al sistema tecnológico que posee la Cooperativa como moderna; igualmente califican a la ubicación geográfica e instalaciones como óptimas para la atención de los socios por encontrarse en una zona céntrica igualmente se les preguntó de fortalezas y debilidades que inciden en la institución financiera.

Socios

Redacción de las respuestas obtenidas, de la aplicación de encuestas a los socios de la institución financiera.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” está enfocada en ser una institución de iniciativa, desarrollo cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de las personas, desarrollo colectivo, específicamente al área de producción y emprendimiento. Actualmente la institución financiera está constituida por socios a nivel local, regional y nacional, denotando un constante crecimiento en incremento de los socios. A continuación se detallaran el crecimiento anual de los socios en la institución financiera.

Figura 6

Crecimiento de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

El desarrollo de cada objetivo específico llevan al cumplimiento del objetivo general de la investigación “Desarrollar la planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.”, a través de la técnica de recolección de información como es la encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se obtuvieron resultados los cuales ayudó a determinar fortalezas y debilidades.

Los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a los socios demuestra que el género masculino ocupa el primer lugar con un 65% y el género femenino ocupa el segundo lugar con un 35% en participación dentro de institución; la edad de los socios que forman parte de la entidad financiera, la más representativa es de 36 a 45 años con un 35%; igualmente por los de 46 a 55 años con un 28%; y por los de 26 a 35 años con un 24%; demostrando que los socios se encuentran en una edad altamente productiva para generar ingresos; la actividad a la que se dedican mayoritariamente los socios con un 28% de la institución son el comercio, seguidamente por la actividad de agricultura, empleados públicos como privados, a la producción, transporte entre otras.

El 97% de los socios no conocen la filosofía institucional como: la misión, visión, valores; además mayoritariamente los socios consideran la atención del personal que labora en la institución como excelente; igualmente le tiene un alto grado de confianza a la institución; una de las debilidades que demuestran los socios es la poca demanda de créditos que han solicitado; considerando además a los requisitos como adecuados; igualmente los montos solicitados fueron concebidos en su totalidad a lo necesitado siendo un factor positivo para la institución. Financiera.

La mayoría de los socios verifican en otras instituciones al momento de solicitar un crédito; además califican a la ubicación geográfica, instalaciones como adecuadas para la atención, perciben seguridad al momento de hacer uso de los servicios que ofrece la misma; finalmente la mayoría de los socios no han escuchado publicidad alguna.

Observación.- Mediante la observación se evidenciaron debilidades de la institución financiera como son: Montos de retiro no acordes a los necesitados y Demora en el sistema de cobro y retiro.

Cuadro 2

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

- ✓ Edad de los socios altamente productiva para generar ingresos
- ✓ Excelente atención a los socios por parte del personal
- ✓ Requisitos adecuados al solicitar un crédito
- ✓ Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución
- ✓ Personal con grado de Instrucción Superior terminada
- ✓ Sistema tecnológicos actualizados
- ✓ Muy buen ambiente organizacional y excelente atención a los clientes
- ✓ Alta confianza en el liderazgo del gerente de la institución

DEBILIDADES

- ✓ Poca demanda de créditos por parte de los socios
- ✓ Desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales en los socios
- ✓ Capacitación anualmente al personal
- ✓ Demora en el funcionamiento del sistema de cobro y retiro
- ✓ Montos de retiros no acorde a los necesitados
- ✓ Falta de dinero para otorgar créditos
- ✓ Poco reconocimiento por parte de la ciudadanía a la Institución Financiera
- ✓ Elevada morosidad de cartera y no contar con adecuadas provisiones para préstamos incobrables

Fuente: Encuesta

Cuadro 3

Evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTOR	Valor	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
O1	Mercado necesitado de crédito para el emprendimiento, desarrollo	0,05	4	0,2
O2	Fomento por parte del gobierno a la Economía Popular y Solidaria como organización para producir, intercambiar, financiar bienes servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos	0,2	4	0,8
O3	Sistema de dinero electrónico para hacer pagos de los diferentes servicios y productos a través del medio electrónico, carga y descarga del mismo.	0,1	3	0,3
O4	Sistema integrado de seguridad ECU-911 servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia	0,01	1	0,01
O5	Diversificación de servicios (pago de servicios, pago del BDH, transferencias interbancarias, sistemas de cobros etc.	0,1	4	0,4
O6	Tasa de interés pasiva acordes al desarrollo de la institución financiera y a los socios de la misma	0,05	1	0,05
O7	Tasa de interés Activa acordes a la necesidad de la institución financiera y a los socios de la misma	0,05	1	0,05
Amenazas				
A1	Inflación de 1,59% en crecimiento en los precios de bienes y servicios resultando una disminución en la capacidad de ahorro	0,1	4	0,4
A2	Desempleo en un 6,68% en la sociedad dando como resultado dificultad para acceder a créditos, disminución en la capacidad de pago y necesidad permanente de crédito	0,05	4	0,2
A3	Decrecimiento económico de la ciudad por falta de fuentes de empleo, alto costo de arriendo, disminución en las ventas	0,1	2	0,2
A4	IVA al 14% tanto en los servicios financieros y para actividades productivas, aumento de los precios de los productos	0,02	3	0,06
A5	Alto número de competidores por parte del sector financiero formal como son las Cooperativas, Bancos etc.	0,05	4	0,2
A6	Presencia de prestamistas informales como son los usureros, prestamistas que afectan a la institución financiera	0,02	4	0,08
A7	Problemas económicos presentes en el Ecuador como bajo precio del petróleo, inestabilidad económica.	0,1	1	0,1
TOTAL		1		3,05

Fuente: Encuesta

Valores de Calificación	
4= Mayor	2= Bajo
3= Media	1= Malo

Interpretación

El resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores externos EFE es de 3,05; superior a la puntuación ponderada promedio de 2,5 es decir la institución financiera está aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizando las amenazas. Es importante indicar que los valores asignados en la calificación de los factores externos fueron considerados por criterios personal basados en la investigación.

Cuadro 4

Evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS				
	FACTOR	Valor	Calificación	Ponderación
Fortalezas				
F1	Edad de los socios altamente productiva para generar ingresos	0,1	4	0,4
F2	Excelente atención a los socios por parte del personal	0,1	4	0,4
F3	Requisitos adecuados al solicitar un crédito	0,02	3	0,06
F4	Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución	0,05	4	0,2
F5	Personal con grado de Instrucción Superior terminada	0,03	4	0,12
F6	Sistema tecnológicos actualizados	0,1	4	0,4
F7	Muy buen ambiente organizacional y excelente atención a los clientes	0,02	3	0,06
F8	Alta confianza en el liderazgo del gerente de la institución	0,02	4	0,08
Debilidades				
D1	Poca demanda de créditos por parte de los socios	0,1	1	0,1
D2	Desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales en los socios	0,02	2	0,04
D3	Capacitación anualmente al personal	0,02	2	0,04
D4	Demora en el funcionamiento del sistema de cobro y retiro	0,1	2	0,2
D5	Montos de retiros no acorde a los necesitados	0,1	1	0,1
D6	Falta de dinero para otorgar créditos	0,1	1	0,1
D7	Poco reconocimiento por parte de la ciudadanía a la Institución Financiera	0,02	2	0,04
D8	Elevada morosidad de cartera y no contar con adecuadas provisiones para préstamos incobrables	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,44

Valores de Calificación

1= Debilidad Mayor **3=** Fortaleza Menor

2= Debilidad menor **4=** Fortaleza Mayor

Interpretación

Los resultados obtenidos de 2,4 demuestran que la cooperativa de Ahorro y Crédito no está aprovechando las fortalezas internas y está con grandes debilidades internas dando como un factor negativo para la institución financiera. Es importante indicar que los valores asignados en la calificación de los factores internos fueron considerados por criterios personal basados en la investigación.

Cuadro 5

Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves	Ponderación	Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cristo Rey"		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crediamigo"	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Servicios y Productos	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4
Ubicación	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Instalaciones	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Atención del personal	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Seguridad interna	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Publicidad	0,01	1	0,01	4	0,04	4	0,04
Sucursales	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Total	1		2,98		3,47		2,96

Fuente: Observación

Valores de calificación

- 1 = Debilidad Importante
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

Cuadro 6
Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		FACTORES INTERNOS	<p>F1: Edad de los socios altamente productiva para generar ingreso.</p> <p>F2: Excelente atención a los socios por parte del personal.</p> <p>F3: Requisitos adecuados al solicitar un crédito.</p> <p>F4: Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución</p> <p>F5: Personal con grado de instrucción superior terminada.</p> <p>F6: Sistema tecnológico actualizados.</p> <p>F7: Muy buen ambiente organizacional</p> <p>F8: Alta confianza en el liderazgo del gerente de la institución.</p>
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<p>O1: Mercado necesitado de crédito para el emprendimiento, desarrollo.</p> <p>O2: Fomento por parte del gobierno a la Economía Popular y Solidaria como organización para producir, intercambiar, financiar bienes, servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos.</p> <p>O3: Sistema de dinero electrónico para hacer pagos de los diferentes servicios y productos a través del medio electrónico carga, descarga.</p> <p>O4: Sistema integrado de seguridad ECU-911 servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia.</p> <p>O5: Diversificación de servicios (pago de servicios, pago del BDH, transferencias interbancarias, sistema de cobros etc.</p> <p>O6: Tasa de interés pasiva acordes al desarrollo de la institución financiera y a los socios de la misma.</p> <p>O7: Tasa de interés Activa acordes a la necesidad de la institución financiera y a los socios de la misma.</p>	<p>1).-A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.</p> <p>2).- Desarrollar nuevos convenios con asociaciones para generar nuevos socios.</p> <p>3).-Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.</p>	<p>1).- Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.</p>

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Edad de los socios altamente productiva para generar ingreso.</p> <p>F2: Excelente atención a los socios por parte del personal.</p> <p>F3: Requisitos adecuados al solicitar un crédito.</p> <p>F4: Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución</p> <p>F5: Personal con grado de instrucción superior terminada.</p> <p>F6: Sistema tecnológico actualizados.</p> <p>F7: Muy buen ambiente organizacional</p> <p>F8: Alta confianza en el liderazgo del gerente de la institución.</p>	<p>D1: Poca demanda de créditos por parte de los socios</p> <p>D2: Desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales en los socios.</p> <p>D3: Capacitación anualmente al personal</p> <p>D4: Demora en el sistema de cobro y retiro</p> <p>D5: Montos de retiros no acorde a los necesitados</p> <p>D6: Falta de dinero para otorgar créditos</p> <p>D7: Poco reconocimiento por parte de la ciudadanía a la institución financiera.</p> <p>D8: Elevada morosidad de cartera y no contar con adecuadas provisiones para préstamos incobrables</p>
FACTORES EXTERNOS	Amenazas	Estrategias FA
<p>A1: Inflación del 1,59% en crecimiento en los precios de bienes y servicios resultando una disminución en la capacidad de ahorro.</p> <p>A2: Desempleo en un 6,68% en la sociedad dando como resultado dificultad para acceder a créditos, disminución en la capacidad de pago y necesidad permanente de crédito.</p> <p>A3: Decrecimiento económico de la ciudad por falta de fuentes de empleo, alto costo de arriendo, disminución en las ventas.</p> <p>A4: IVA al 14% tanto en los servicios financieros y para actividades productivas, aumento de los precios de los productos.</p> <p>A5: Alto número de competidores por parte de sector financiero formal como son las Cooperativas Bancos etc.</p> <p>A6: Presencia de prestamistas informales como son los usureros, prestamistas que afectan a la institución financiera.</p> <p>A7: Problemas económicos presentes en el Ecuador como bajo precio del petróleo, inestabilidad económica.</p>	Estrategias DA	<p>1).- Realizar capacitaciones a los socios sobre finanzas personales e importancia del ahorro.</p> <p>2).- Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.</p> <p>3).- Realizar un estudio de mercado para determinar el entorno competitivo</p>
		<p>1).- Capacitar a empleados, socios sobre el sistema financiero tradicional y el sistema informal</p> <p>2).- Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio</p>

Fuente: Matriz de evaluación interna-externa; cuadro N°1-2

Cuadro 7

Estrategias obtenidas del análisis FODA

ESTRATEGIAS FODA

- ✓ Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto de crédito.
- ✓ Capacitar a empleados, socios sobre el sistema financiero tradicional y el sistema informal
- ✓ A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.
- ✓ Desarrollar nuevos convenios con asociaciones para generar nuevos socios.
- ✓ Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.
- ✓ Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.
- ✓ Realizar capacitaciones a los socios sobre finanzas personales e importancia del ahorro.
- ✓ Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para determinar el entorno competitivo

Fuente: Matriz FODA; cuadro N° 6

Interpretación.-

Se detallan las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz FODA.

Cuadro 8

Indicadores perlas Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Indicador	2014	2015	META
Provisión para préstamos incobrables provisión requerida para préstamos con morosidad mayor a 12 meses	25,36%	34,09	100%
Prestamos netos a total activo	72,52%	111,60%	70-80%
Inversiones liquidas a total activo	7,65%	5,66%	≤ 16%
Depósitos de ahorro a total activo	87,50%	97,00%	70 - 80%
Ingreso neto de préstamos a promedio de cartera de préstamos neta	13,26%	10,64%	16,30%
Costo financiero: intereses sobre depósitos de ahorro / promedio de depósitos de ahorro	1,91%	2,57%	1,28%
Margen bruto a promedio de activo total	7,98%	6,51%	≥10%.
Gastos operativos a promedio de activo total	6,90%	8,70%	≤ 5%
Ingresos neto/ promedio de activo total	13,77%	6,10%	>1%
(inversiones líquidas + activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo) / depósitos de ahorro	5,44%	7,48%	15-20%
Activos líquidos	2,28%	5,56%	<1%.
Total de morosidad de préstamos / cartera de préstamos bruta	31,78%	54,20%	≤ 5%.
Activos improductivos /total de activos	17,26%	13,47%	≤ 5%.
Crecimiento de prestamos	29,59%	-41,01%	70 - 80%.
Crecimiento de depósitos de ahorro	0,13%	-171,49%	70 - 80%.
Crecimiento total del activo	3,26%	-26,74%	> Inflación + 10%

Fuente: Estados de situación financiera y Estados de resultado 2014-2015 Cooperativa de Ahorro y Crédito

“27 de Abril” Anexos

Cuadro 9

Matriz PEYEA

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)			
Fuerza Financieras (+)	Calificación	Estabilidad del Entorno (-)	Calificación
Inversiones liquidas a total activo	4	Mercado necesitado de crédito para el emprendimiento, desarrollo	-1
Ingreso neto de préstamos a promedio de cartera de préstamos neta	7	Fomento por parte del gobierno a la Economía Popular y Solidaria como organización para producir, intercambiar, financiar bienes, servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos	-2
Ingresos neto/promedio de activo total	6	Sistema de dinero electrónico para hacer pagos de los diferentes servicios y productos a través del medio electrónico, carga y descarga del mismo.	-4
Costo financiero: intereses sobre depósitos de ahorro / promedio de depósitos de ahorro	7	Sistema integrado de seguridad ECU-911 servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia	-3
Depósitos de ahorro a total activo	2	Diversificación de servicios (pago de servicios, pago del BDH, transferencias interbancarias, sistemas de cobros etc.	-1
Activos improductivos /total de activos	3	Tasa de interés pasiva apropiadas al desarrollo de la institución financiera	-2
		Tasa de interés Activa acordes a la necesidad de la institución financiera	-2
Total	FF=29 FF=29/6 FF=4,83	Total	EE=-15 EE=-15/7 EE = -2,14

Ventaja Competitiva (-)	Calificación	Fuerza de la Industria(+)	Calificación
Servicios y Productos	-2	Edad de los socios altamente productiva para generar ingresos	7
Ubicación	-1	Excelente atención a los clientes por parte del personal	6
Instalaciones	-2	Requisitos adecuados al solicitar un crédito	5
Atención del personal	-1	Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución	6
Seguridad interna	-1	Personal con grado de Instrucción Superior terminada	4
Publicidad	-5	Sistema tecnológicos actualizados	5
Sucursales	-3	Muy buen ambiente organizacional y excelente atención a los clientes	6
Total	VC= -15 VC= -15/7 VC= -2,14	Total	FI=39 FI = 39/7 FI = 5,57

Fuente: Indicadores perlas Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” / Matriz de perfil competitivo / Matrices de evaluación interna-externa; cuadro N° 3-4-5

Valores de calificación

Fuerza financieras y Fuerza de la industria

= +7 Mejor; +1 Peor

Ventaja competitiva y Estabilidad del entorno

= -1 Mejor; -7 Peor

Determinación del gráfico de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Cuadro 10

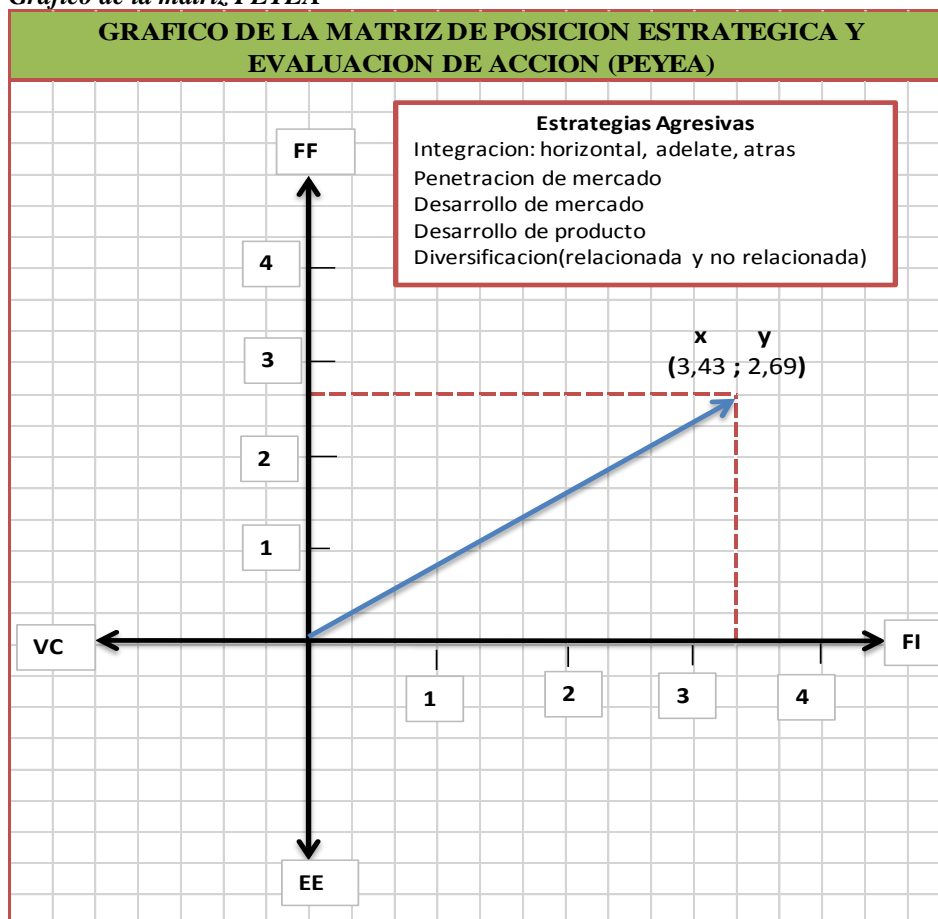
Calculo de las coordenadas de la matriz PEYEA

CALCULO DE LAS COORDENADAS	DE LAS
$x=VC+FI$	$Y=EE+FF$
$X=-2,14+5,57$	$Y=-2,14+4,83$
$X=3,43$	$Y=2,69$

Fuente: Matriz PEYEA cuadro N° 9

Figura 7

Gráfico de la matriz PEYEA



Fuente: Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA cuadro N° 9

Interpretación

El resultado obtenido dio en el cuadrante I en el cual se encuentran las estrategias agresivas como son: desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración de mercado integración horizontal, adelante atrás.

Cuadro 11
Matriz MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA (MCPE)																			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACION	Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio.		Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.		Desarrollar nuevos convenios con asociaciones para generar nuevos socios.		Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.		Realizar capacitaciones a los socios sobre finanzas personales e importancia del ahorro.		Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.		Realizar un estudio de mercado para determinar el entorno competitivo		Capacitar a empleados, socios sobre el sistema financiero tradicional y el sistema informal		A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades																			
* Mercado necesitado de crédito para el emprendimiento, desarrollo.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,10	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2
* Fomento por parte del gobierno a la Economía Popular y Solidaria como organización para producir, intercambiar, financiar bienes, servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
* Sistema de dinero electrónico para hacer pagos de los diferentes servicios y productos a través del medio electrónico, carga y descarga del mismo.	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	-	-	1	0,1	1	0,1	-	-
* Sistema integrado de seguridad ECU-911 servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,01	1	0,01	-	-
* Diversificación de servicios (pago de servicios, pago del BDH, transferencias interbancarias, sistemas de cobros etc.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
* Tasa de interés pasiva apropiadas al desarrollo de la institución financiera	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
* Tasa de interés Activa acordes a la necesidad de la institución financiera	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15

Amenazas																			
* Inflación de 1,59% en crecimiento en los precios de bienes y servicios resultando una disminución en la capacidad de ahorro	0,1	2	0,2	2	0,2	-	1	0,1	4	0,4	3	0,3	-	1	0,1	4	0,4		
* Desempleo en un 6,68% en la sociedad dando como resultado dificultad para acceder a créditos, disminución en la capacidad de pago y necesidad permanente de crédito	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	-	3	0,15	4	0,2	
* Decrecimiento económico de la ciudad por falta de fuentes de empleo, alto costo de arriendo, disminución en las ventas	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	-	2	0,2	3	0,3	
* Iva al 14% tanto en los servicios financieros y para actividades productivas, aumento de los precios de los productos	0,02	-	-	-	-	-	-	-	4	0,08	4	0,08	-	1	0,02	3	0,06		
* Alto número de competidores por parte del sector financiero formal como son las Cooperativas, Bancos etc.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2
* Presencia de prestamistas informales como son los usureros, prestamistas que afectan a la institución financiera	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06	2	0,04	4	0,08
* Problemas económicos presentes en el Ecuador como bajo precio del petróleo, inestabilidad económica.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1																		
Fortalezas																			
* Edad de los socios altamente productiva para generar ingresos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	-	3	0,3	4	0,4	
*Excelente atención a los socios por parte del personal	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
* Requisitos adecuados al solicitar un crédito	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06	2	0,04	-	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06	
*Excelencia en ubicación, instalaciones y seguridad interna al hacer uso de los servicios de la institución	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	-	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
* Personal con grado de Instrucción Superior terminada	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	1	0,03	3	0,09
* Sistema tecnológicos actualizados	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,3	-	-	-	
* Muy buen ambiente organizacional y excelente atención a los clientes	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04	1	0,02	3	0,06
* Alta confianza en el liderazgo del gerente de la institución	0,02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	2	0,04	3	0,06	2	0,04	3	0,06	1	0,02	3	0,06

Debilidades																			
*Poca demanda de créditos por parte de los socios	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	-	3	0,3	4	0,4	
*Desconocimiento de la misión, visión y valores institucionales en los socios	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
*Capacitación anualmente al personal	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	1	0,02	-	3	0,06	3	0,06	-	3	0,06		
*Demora en el funcionamiento del sistema de cobro y retiro	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	-	-	-	-	2	0,2	-			
*Montos de retiros no acorde a los necesitados	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
*Falta de dinero para otorgar créditos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
*Poco reconocimiento por parte de la ciudadanía a la Institución Financiera	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
*Elevada morosidad de cartera y no contar con adecuadas provisiones para préstamos incobrables	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,3	-	-		
TOTAL	1	5,83	5,59	5	5,72	4,83	5,54	3,76	4,14	5,76									

Fuente: Matriz MEFE-MEFI Cuadro N°3-4

Jerarquía de estrategias

Cuadro 12

Jerarquía de estrategias

ESTRETEGIAS	PUNTUACION	JERARQUIA
✓ Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio.	5,83	1
✓ A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.	5,76	2
✓ Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.	5,72	3
✓ Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.	5,59	4
✓ Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.	5,54	5
✓ Desarrollar nuevos convenios con asociaciones para generar nuevos socios.	5	6
✓ Realizar capacitaciones a los socios sobre finanzas personales e importancia del ahorro.	4,83	7
✓ Capacitar a empleados, socios sobre el sistema financiero tradicional y el sistema informal	4,14	8
✓ Realizar un estudio de mercado para determinar el entorno competitivo	3,76	9

Fuente: Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE / Matriz FODA cuadro N° 6-11

Análisis

Las puntuaciones obtenidas dan a conocer las estrategias más óptimas para la implementación para implementación según la jerarquización obtenida.

Cuadro 13

Selección de estrategias

Estrategias a desarrollar

- ✓ Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio.

- ✓ A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.

- ✓ Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.

- ✓ Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.

- ✓ Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.

Fuente: Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE / Jerarquización de estrategias; Cuadro N° 11-12

Análisis

Se procede a determinar las estrategias más óptimas con mayor puntuación para la formulación de estrategias y de objetivos estratégicos.

Planes de acción basada en propuestas de mejora para los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Misión actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización jurídica, de intermediación financiera y responsabilidad social en el marco del desarrollo local, provincial y nacional de la Economía Social y Solidaria, que se desenvuelve bajo los siguientes enfoques de trabajo: la democracia, la equidad, la verdad y la solidaridad

Cuadro 14

Análisis de la misión

Análisis de los componentes de la misión según Fred David		
Componentes	Cumple	No cumple
Clientes		X
Producto o servicio	X	
Mercado	X	
Filosofía	X	
Tecnología	X	
Preocupación por la supervivencia	X	
Autoconcepto	X	
Preocupación por la imagen publica	X	
Preocupación por los empleados		X

Fuente: Fred R David

Misión mejorada

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" es una organización jurídica, de intermediación financiera; responsabilidad social; con productos y servicios financieros acordes a las necesidades de los socios de la institución, con un personal altamente capacitado en el ámbito bancario financiero y temas de actividades productivas, desarrollo, emprendimiento en el marco del desarrollo local, provincial y nacional de la Economía Social y Solidaria, que se desenvuelve bajo los siguientes enfoques de trabajo: la democracia, la equidad, la verdad y la solidaridad

Visión actual

La cooperativa de ahorro y crédito "27 de Abril" será una organización consolidada sostenible que lidere el sistema financiero alternativo y solidario promoviendo el desarrollo productivo, incrementando fuentes de trabajo, prestando productos y servicios financieros eficientes y sostenibles, con calidad y calidez, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada que impulse el crecimiento y desarrollo socioeconómico de cada uno de nuestros servicios

Cuadro 15

Análisis de la visión

Análisis de los componentes de la Visión según Fred David		
Componentes	Cumple	No cumple
¿Qué deseamos hacer en el futuro?	X	
¿En qué tiempo lograremos la visión?		X
¿Para qué lo haremos?	X	
¿A quién deseamos servir?	X	
¿Qué recursos emplearemos?	X	

Fuente: Fred R David

Visión mejorada

En el 2022; la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización consolidada sostenible que lidere el sistema financiero alternativo y solidario promoviendo el desarrollo productivo, incrementando fuentes de trabajo, prestando productos y servicios financieros eficientes y sostenibles, con calidad y calidez, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada que impulse el crecimiento y desarrollo socioeconómico de cada uno de nuestros servicios

Valores institucionales

La Cooperativa siente que la dimensión ética es fundamental en su labor, por ello pretende vivir y practicar los siguientes valores:

Amor
Gratitud
Equidad
Participación
Solidaridad
Honestidad
Responsabilidad
Respeto
Autoestima
Compromiso
Fe y Confianza
Perseverancia

Planteamiento de objetivos estratégicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Nota: Todos los valores de los costos de los planes de acción son a criterio personal, mediante la investigación de campo; exceptuando los de publicidad que se los realiza mediante proformas

Estrategia 1

Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio.

Antecedente al diseño del objetivo estratégico 1

La existencia de una cartera morosa muy elevada y una inadecuada provisión para préstamos incobrables es muy desfavorable para la institución financiera por motivos que la institución no tiene dinero para cubrir la mora de la cartera.

Antecediendo a todo lo señalado anteriormente se procede a establecer el siguiente objetivo estratégico

Objetivo estratégico 1

Administrar la cartera de crédito; para reducir la morosidad, recuperación de cartera, y creación de estatutos crediticios

Cuadro 16

Plan de acción del objetivo estratégico 1



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"
PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 1

Estrategia 1: Establecer políticas de cobro y seguimiento de los créditos; acompañado de la implementación de un estatuto crediticio.

Objetivo estratégico 1: Administrar la cartera de crédito; reducir porcentaje de morosidad, recuperación de cartera, creación de estatutos crediticios

Actividad	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador de medición
Elaboración de las políticas crediticias	1 semana	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	0	$\text{Indicador de morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera total}} * 100$
Delegación del personal encargado de la recuperación de cartera	1 semana	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	0	
Capacitación al personal en cobranzas efectivas de cartera	1 semana	Recurso humano	Gerencia Contabilidad Crédito	0	$\text{Cartera vencida} = \frac{\text{Total de cartera vencida del año actual}}{\text{Total de cartera vencida deL año anterior}} * 100$
Levantamiento de información de la morosidad crediticia en la institución financiera	1 mes	Recurso humano	Personal de crédito	0	
Aplicación de herramientas para la cobranzas de cartera	4 meses	Recurso humano Financiero	Personal de crédito	500	
Informe de avance de cobranza	1 semana	Recurso humano Financiero	Personal de crédito	100	
TOTAL				600	

Fuente: Matriz FODA / Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCP; Cuadros N° 6-11

Estrategia 2

A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.

Antecedente al diseño del objetivo estratégico 2

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” posee una varia gama de servicios y productos enfocados a cubrir las necesidades de los socios existentes; ante todo esto existe la necesidad de buscar una mayor participación de nuevos socios en el mercado actual, por medio de la publicidad llegar a generar nuevos socios a los cuales ofrecerles la línea de productos y servicios de la institución. Conociendo los antecedentes se determina el siguiente objetivo estratégico 1.

Objetivo estratégico 2

Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera

Cuadro 17

Plan de acción del objetivo estratégico 2



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL "
PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 2

Estrategia 2: A través de la publicidad dar a conocer los tipos de créditos y servicios al público, para atraer nuevos socios.
Objetivo estratégico 2 : Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera

Actividad	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador de medición
A través de cuñas radiales dar a conocer al público en general los productos y servicios que ofrece la institución financiera.	12 meses	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3.000	$\text{Incremento de Socios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$
Entregar hojas volantes dando a conocer la diversa gama de productos y servicios que ofrece la institución financiera.	12 meses	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	350,00	
Utilizar la redes sociales para dar a conocer los diferentes productos y servicios que ofrece la institución financiera	12 meses	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Contabilidad Comisión de asuntos	250	$\text{Incremento de aperturas de Cuentas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de cuentas aperturas en el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$
TOTAL				3.600	

Fuente: Matriz FODA / Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCP; Cuadros N° 6-11

Estrategia 3

Fortalecer estratégicamente los convenios actuales de financiamiento que posee la institución financiera para obtener mayores recursos y enfocarlos a los créditos.

Antecedente al diseño del objetivo estratégico 3

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una institución cuya finalidad es ser un intermediario financiero entre personas que tenga excedentes y colocarlo en personas que tengan déficit, pero en la actualidad la falta de recurso, falta de depósitos a plazo ha generado en una disminución de otorgamiento de crédito; ante todo esto los convenios que posee la institución financiera como son la REFSE, Banco CODESARROLLO siendo de gran importancia porque le permitirá a través del financiamiento fortalecer y aumentar las otorgaciones de créditos; siendo una factor positivo los cuales se deben mantener y siempre buscar estrategias en beneficio de la institución financiera ante todo lo antecedido se establece el siguiente objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3

Fortalecer los convenios que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” por medio de reuniones diálogos, para lograr un apoyo fundamental para la Institución Financiera.

Cuadro 18

Plan de acción del objetivo estratégico 3



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"
PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 3

Estrategia 3 : Fortalecer estratégicamente los convenios de financiamiento que posee la institución financiera para obtener recursos y enfocarlos a los créditos.

Objetivo estratégico 3: Fortalecer los convenios que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” por medio de reuniones diálogos, para lograr un apoyo fundamental para la Institución Financiera.

Actividad	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador de medición
Definición de las necesidades presentes en la Institución Financiera		Recurso Humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento Departamento de Crédito	-	<i>Temas propuestos</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ de temas cumplidos}}{\text{Total de temas planificados}} * 100$
Objetivo principal a cumplir	2 semanas	Recurso Humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento Departamento de Crédito	-	<i>Resultados</i> $= \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados programados}} * 100$
Resultados del convenio		Recurso Humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento Departamento de Crédito	-	

Fuente: Matriz FODA / Matriz cuantitativa de planificación estratégica; Cuadros N° 6-11

Estrategia 4

Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.

Antecedente al diseño del objetivo estratégico 4

Los socios son una parte primordial de una institución financiera son quienes generan los recursos a través de los préstamos o créditos que solicitan pero ante todo la institución financiera refleja que la mayor parte de los socios no han optado por un crédito, dando como resultado un factor negativo pero a través de la iniciativa de la institución financiera para los socios que dejen su dinero en depósitos a plazo. Denotando estos antecedentes se propone el siguiente objetivo estratégico 4

Objetivo estratégico 4

Aumentar la participación de los actuales socios mediante un plan de premios e incentivos para incrementar las aportaciones y uso de los servicios que ofrece la institución financiera

Cuadro 19

Plan de acción del objetivo estratégico 4



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"
PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 4**

Estrategia 4: Incentivar a los actuales socios hacer depósitos de ahorro a través de incentivos, promociones, premios etc.
Objetivo estratégico 4: Aumentar la participación de los actuales socios mediante un plan de premios e incentivos para incrementar las aportaciones y uso de los servicios que ofrece la institución financiera

Actividad	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador de medición
Diseño de los reglamentos y estatutos para el otorgamiento de los incentivos	1 semana	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Comité de asuntos	-	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de aportaciones de año actual}}{\text{N}^\circ \text{ de aportaciones del año anterior}} * 100$
Diseño de las formas de incentivos y premios a entregar a los socios.	1 semana	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Comité de asuntos	-	
Propuestas de incentivos y Premios por depósito a plazo Gorras, toma todo, flash memory cuadernos, esferos etc.	12 meses	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Comité de asuntos	500	$\frac{\text{Aportacion obtenidas}}{\text{Aportaciones esperadas}} * 100$
Sorteos por fechas festivas al acumular cierto # de aportes: El día de la madre, El día del padre, Fiestas de Loja, Navidad Premios a Sortear Electrodomésticos en general	-	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Comité de asuntos	1500	
TOTAL				2000	

Fuente: Matriz FODA / Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE; Cuadros N° 6-11

Estrategia 5

Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.

Antecedente al diseño del objetivo estratégico 5

La ciudad de Loja cuenta con un clima muy variado, con una localización propia de para actividades productivas, como las agrícolas, emprendimiento, turismo etc. La necesidad permanente de créditos, falta de fuente de empleo, y la falta de apoyo o complicaciones al acceso de financiamiento de instituciones, igualmente poca importancia en capacitaciones en el ámbito del emprendimiento, demuestra un factor negativo al progreso y desarrollo de la ciudad, denotando estos antecedentes se determina el siguiente objetivo estratégico 5

Objetivo estratégico 5

Promover el desarrollo de mercado a través de capacitaciones sobre temas de emprendimiento, para fomentar progreso, en beneficio para nuevos socios y para la institución financiera

Cuadro 20

Plan de acción del objetivo estratégico 5



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"
PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 5**

Estrategia: Fomentar actividades de emprendimiento en sectores productivos de la ciudad de Loja.
Objetivo estratégico 5 : Promover el desarrollo de mercado a través de capacitaciones sobre temas de emprendimiento, para fomentar el desarrollo y progreso, en beneficio para nuevos socios y para la institución financiera

Actividad	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador de medición
Estudio de sectores productivos de la ciudad	2 semanas	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad	-	
Planteamiento de temas a tratar	1 semana	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad	-	
Desarrollo de la Capacitación en los temas de emprendimiento: Libros Cuadernos Videos Esferos etc.	1 mes	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad	500,00	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p align="center">Capacitación</p> <p align="center">=</p> $\frac{\text{° de capacitaciones realizadas}}{\text{N° de de capacitaciones propuesto}} \times 100$ </div>
Socialización de tipos de créditos que oferta la Institución Financiera	1 mes	Recurso Humano Recurso Financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad		
TOTAL				500,00	

Fuente: Matriz FODA cuadro 20 / Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE ; Cuadros N° 6-11

Cuadro 21
Plan operativo anual 2017-2018



PLAN OPERATIVO ANUAL 2017-2018

N°	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE MEDICION
1	Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3600	$\text{Incremento de aperturas de Cuentas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de cuentas aperturas en anterior el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$
					$\text{Incremento de Socios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$
2	Administrar la cartera de crédito; reducir porcentaje de morosidad, recuperación de cartera, creación de estatutos crediticios	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	600	$\text{Cartera vencida} = \frac{\text{Total de cartera vencida del año actual}}{\text{Total de cartera vencida del año anterior}} * 100$
3	Fortalecer los convenios que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” por medio de reuniones diálogos, para lograr un apoyo fundamental para la Institución Financiera.	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento Departamento de Crédito	-	$\text{Resultados} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados programados}} * 100$
					$\text{Temas propuestos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de temas cumplidos}}{\text{Total de temas planificados}} * 100$

4	Aumentar la participación de los actuales socios mediante un plan de premios e incentivos para incrementar las aportaciones y uso de los servicios que ofrece la institución financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Comité de asuntos	2000	<p>Aportaciones a plazo</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de aportaciones de año actual}}{N^{\circ} \text{ de aportaciones del año anterior}} * 100$
					<p>Crecimiento aportación</p> $= \frac{\text{Aportacion obtenidas}}{\text{Aportaciones esperadas}} * 100$
5	Promover el desarrollo de mercado a través de capacitaciones sobre temas de emprendimiento, para fomentar el desarrollo y progreso, en beneficio para nuevos socios y para la institución financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad	500	<p>Capacitación</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de de capacitaciones propuesto}} * 100$
TOTAL				6700	

Fuente: Plan de acción del objetivo estratégico 1-2-3-4-5; Cuadro N° 16-17-18-19-20

Cuadro 22

Plan operativo anual 2018-2019



PLAN OPERATIVO ANUAL 2018-2019

N°	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE MEDICION
1	Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3600	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Incremento de Socios</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Incremento de aperturas de Cuentas</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de cuentas aperturas en anterior el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$ </div>
2	Administrar la cartera de crédito; reducir porcentaje de morosidad, recuperación de cartera, creación de estatutos crediticios	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	600	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Cartera vencida =</p> $\frac{\text{Total de cartera vencida del año actual}}{\text{Total de cartera vencida deL año anterior}} * 100$ </div>
3	Aumentar la participación de los actuales socios mediante un plan de premios e incentivos para incrementar las aportaciones y uso de los servicios que ofrece la institución financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Comité de asuntos	2000	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Aportaciones a plazo</p> $\frac{N^{\circ} \text{ de aportaciones de año actual}}{N^{\circ} \text{ de aportaciones del año anterior}} * 100$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Crecimiento aportación</p> $= \frac{\text{Aportacion obtenidas}}{\text{Aportaciones esperadas}} * 100$ </div>
TOTAL				6200	

Fuente: Plan de acción del objetivo estratégico 1-2-4; Cuadro N° 16-17-19

Cuadro 23

Plan operativo anual 2019-2020



PLAN OPERATIVO ANUAL 2019-2020

N°	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE MEDICION
1	Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3600	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Incremento de Socios</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Incremento de aperturas de Cuentas</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de cuentas aperturas en anterior el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$ </div>
2	Promover el desarrollo de mercado a través de capacitaciones sobre temas de emprendimiento, para fomentar el desarrollo y progreso, en beneficio para nuevos socios y para la institución financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Departamento de crédito y contabilidad	500	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Capacitación</p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de de capacitaciones propuesto}} * 100$ </div>
TOTAL				4100	

Fuente: Plan de acción del objetivo estratégico2-5; Cuadro N° 17-20

Cuadro 24

Plan operativo anual 2020-2021



PLAN OPERATIVO ANUAL 2020-2021

N°	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE MEDICION
1	Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3600	$\text{Incremento de Socios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$ $\text{Incremento de aperturas de Cuentas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de cuentas aperturas en anterior el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$
2	Administrar la cartera de crédito; reducir porcentaje de morosidad, recuperación de cartera, creación de estatutos crediticios	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	600	$\text{Cartera vencida} = \frac{\text{Total de cartera vencida del año actual}}{\text{Total de cartera vencida deL año anterior}} * 10$ <p style="text-align: center;">0</p>
TOTAL				4200	

Fuente: Plan de acción del objetivo estratégico 1-2; Cuadro N° 16-17

Cuadro 25
Plan operativo anual 2021-2022



PLAN OPERATIVO ANUAL 2021-2022

N°	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE MEDICION
1	Incrementar la participación de nuevos socios; a través de la publicidad, para que hagan uso de los servicios que ofrece la Institución Financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	3600	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Incremento de Socios = $\frac{N^{\circ} \text{ de socios del año anterior}}{\text{Total de socios}} * 100$</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Incremento de aperturas de Cuentas = $\frac{N^{\circ} \text{ de cuentas aperturas en anterior el año anterior}}{\text{Total de cuentas aperturadas}} * 100$</p> </div>
2	Administrar la cartera de crédito; reducir porcentaje de morosidad, recuperación de cartera, creación de estatutos crediticios	Recurso humano	Gerencia Consejo de vigilancia y cumplimiento	600	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Cartera vencida = $\frac{\text{Total de cartera vencida del año actual}}{\text{Total de cartera vencida deL año anterior}} * 10$ 0</p> </div>
3	Aumentar la participación de los actuales socios mediante un plan de premios e incentivos para incrementar las aportaciones y uso de los servicios que ofrece la institución financiera	Recurso humano Recurso financiero	Gerencia Comité de asuntos	2000	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Aportaciones a plazo = $\frac{N^{\circ} \text{ de aportaciones de año actual}}{N^{\circ} \text{ de aportaciones del año anterior}} * 100$</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Crecimiento aportación = $\frac{\text{Aportacion obtenidas}}{\text{Aportaciones esperadas}} * 100$</p> </div>
TOTAL				6200	

Fuente: Plan de acción del objetivo estratégico 1-2-4; Cuadro N° 16-17-19

g. DISCUSIÓN

La planificación estratégica es una herramienta que permite a la entidad financiera determinar internamente sus fortalezas, debilidades; externamente las oportunidades, amenazas que inciden en el desarrollo y funcionamiento de la misma; siendo la principal función de la planificación ayudar a la empresa a ser más competitiva, lograr mantenerse en el mercado con ayuda de estrategias y objetivos estratégicos.

Carrion (2011) manifiesta, en su investigación de “Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey” de la ciudad de Loja, periodo 2011 – 2016”, la institución no tiene diseñado un plan de evaluación por áreas, razón por la cual no le permite consolidar los resultados, existe la falta de cumplimiento de la misión y visión por parte del personal; de acuerdo a los análisis realizados, la entidad no cuenta con un plan estratégico estructurado que le permita desarrollarse eficazmente; los empleados de la entidad no reciben ningún tipo de capacitación, que les permita fortalecer sus conocimientos en temas financieros, tecnológicos y relaciones humanas; no cuenta con publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios que ofrece, lo que le impide captar un mayor número de socios y fomentar el desarrollo cooperativista., el perfil profesional del personal de la entidad no está acorde a las actividades que desempeña, por lo que existe la duplicidad de funciones.

En comparación, ambas instituciones financieras presentan fuertes debilidades y problemas internos e igualmente en el siguiente estudio denominado “Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja” se pudo concluir lo siguiente: la entidad financiera sabe aprovechar sus oportunidades y minimizar sus amenazas; igualmente le falta poco para poder aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades pero ante todo se demuestra que existen factores que inciden directamente

al estado situacional de la Cooperativa como son: Elevada morosidad de cartera, inadecuadas provisiones, falta de recurso, competencia tanto formal e informal, capacitaciones anuales al personal. Mediante la determinación de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) se jerarquiza las estrategias en orden de importancia, las cuales se formularan las mayores puntuadas.

Igualmente las estrategias más relevantes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito son las estrategias agresivas, demostrando cuales son las estrategias de mayor importancia para lograr el desarrollo y posicionarse en el mercado de una manera efectiva y competitiva e igualmente, el plan de acción propuesto es una alternativa que deberían tomar en cuentan los administrativos de la entidad.

Ambos proyectos consideran a la planificación estratégica como una alternativa viable para determinar los factores internos y externos que inciden de manera positiva o negativa en el desarrollo de las instituciones e igualmente conocer cuáles son las debilidades mayoritarias en cada institución y propuesta de un plan de mejoramiento como una alternativa de ayuda a la entidad financiera.

h. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico interno se determinó las debilidades más fuertes que presenta la entidad, como es la elevada morosidad de cartera y no contar con adecuadas provisiones de préstamos incobrables; igualmente la falta de recursos para otorgar créditos; y el poco reconocimiento por parte de la ciudadanía a la institución financiera; igualmente se estableció las fortalezas como: alta confianza en el liderazgo del gerente, edad de los socios altamente productiva, excelente atención a los socios; factores que inciden en el desarrollo de la institución financiera.
- En el diagnóstico externo se determinó las amenazas que más afectan a la entidad como: la inflación, desempleo, iva del 14%, fuerte presencia de competidores; e igualmente se estableció las oportunidades como: el mercado necesitado de crédito, sistema integrado de seguridad, diversificación de servicios, tasas de intereses acorde a las necesidades de la entidad financiera; factores que se relacionan al desarrollo de la misma.
- A través de la matriz FODA se establecieron las mejores estrategias acordes a las necesidades de la entidad; igualmente a través de la matriz MCPE se jerarquizaron dichas estrategias, según su puntuación; las cuales les ayudara a posesionarse en el mercado y ser más competitivos.
- Se concluye con la elaboración de los planes de acción en base a los resultados obtenidos; en el cual se determinó el costo, responsables y los indicadores de medición de cada plan de acción, para lograr el cumplimiento a cada estrategia planteada.

i. RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” debe considerar aplicar la Planeación Estratégica, la misma que permitirá fijar y priorizar los objetivos, metas así como los responsables de su ejecución estableciendo de forma clara y concreta los mecanismos y actividades necesarios para llevar a cabo el proceso
- Se recomienda tomar medidas prioritarias a las debilidades mayores que presenta la institución financiera como son: la elevada morosidad de cartera y no contar con provisiones para préstamos incobrables; falta de recursos; e igualmente la poca demanda de créditos.
- Establecer como prioridad la estrategia financiera el cual consta establecer de políticas de cobro y retiro, seguimientos de los crédito y la implementación de un estatuto crediticio.
- Hacer reuniones periódicas entre el personal de la entidad con la finalidad de socializar sobre los factores tanto interno como externo que podrían afectar el funcionamiento de la institución y al mismo tiempo ayudar con alternativas de solución.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Carrión , O. (2011). *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Credito "Cristo Rey" de la ciudad de Loja periodo 2011*. Loja.
- Castillo, M. (2012). *Análisis del Sistema Financiero y Procedimientos de Cálculo*. Malaga: Innovación y Cualificación, S.L.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiriboga, L. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Credito en la Economía Popular y Solidaria*. Quito - Ecuador: Impresepp.
- ECU911. (00 de Octubre de 2012). *Sistema integrado de seguridad Ecu 911*. Obtenido de <http://www.ecu911.gob.ec/la-institución/>
- El Comercio. (9 de 6 de 2016). *Compare el costo de los servicios financieros con el 12 y el 14% de IVA*. Obtenido de Consulte cuánto pagará por servicio financiero con el IVA al 14%: <http://www.elcomercio.com/actualidad/serviciosfinancieros-iva-tarjetas-bancos-cobro.html>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Gardey, A., & Perez, J. (2013). *Definición. de*. Obtenido de <http://definición.de/plan-operativo/>
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Finaciera*. Mexico: Printed in Mexico.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Ley de Economía Popular y Solidaria. (2014). ECUADOR.

Metro Ecuador. (23 de Mayo de 2016). *Metro Ecuador*. Obtenido de <http://www.metroecuador.com.ec/noticias/que-es-el-dinero-electronico-y-como-se-usa-en-ecuador/rUrpew---87dWFR20U90Zc/>

Münch, G. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.

Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico : Pearson.

Perez, J., & Merino, M. (2009). *Definición. de*. Obtenido de <http://definición.de/plan-de-acción/>

Suarez, M., & Tapia, F. (2012). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ibarra.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson.

k. ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de entrevista, encuesta aplicada en la Institución



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

Estimado Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, la presente entrevista busca como finalidad recopilar información, que permita elaborar el proyecto de tesis denominado **“Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja”** por lo cual se solicita de manera muy respetuosa y comedidamente se digne a contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué departamentos o áreas conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”?

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito con un Organigrama Funcional y Estructural?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿Cuál es la proyección a futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con (misión, visión, valores institucionales)?

.....
.....
.....
.....

5.- ¿Cuál es la oferta de productos y servicios que brinda la Cooperativa entre ellos cuales son los de mayor relevancia?

.....
.....

.....
.....

6.- ¿Cuáles considera que son los principales competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....

7.- ¿Cómo califica el ambiente organizacional dentro de la Institución Financiera?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

8.- ¿Cómo se asignan las funciones dentro de la estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....

9.- ¿En qué se diferencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la competencia?

.....
.....
.....

10.- ¿Cuáles son los factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos que inciden en forma positiva o negativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

• **POSITIVO**

.....
.....
.....
.....

• **NEGATIVO**

.....
.....
.....
.....

11.- ¿Qué factores considera como Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....

.....
12.- ¿Qué factores considera como Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....

13.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito utiliza algún sistema tecnológico en la institución?

.....
.....
.....

14.- ¿La Institución Financiera cuenta con alguna base de información de datos estadísticos?

.....
.....
.....

15.- ¿Por qué motivos cree usted que los usuarios prefieren a la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Seguridad () Confianza () Solidez () Solidaridad ()

16.- ¿Cómo considera la atención del personal de la Institución Financiera?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

17.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito está sujeta a un organismo de control?

.....
.....
.....

18.- ¿La Institución Financiera brinda capacitaciones y a que personal las dirige?

.....
.....
.....

19.- ¿Cada que tiempo la Cooperativa de Ahorro y Crédito brinda capacitaciones?

Anual () Mensual () Semanal ()

20.- ¿A la hora de seleccionar el personal, se les solicita como requisito tener experiencia?

.....
.....
21.- ¿Cómo es la forma de comunicación entre los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....
.....

22.- ¿Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se realiza un plan de actividades?

.....
.....
.....
.....

23.- ¿Cada que tiempo en la Institución Financiera se realiza un control o seguimiento de las actividades planificadas?

Anual () Mensual () Semanal ()

24.- ¿La función que cumplen los empleados de la institución están acorde a su perfil profesional?

.....
.....
.....
.....

25.- ¿Cree que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para los usuarios?

Si () No ()

26.- ¿Considera que las instalaciones con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son óptimas para la atención a los usuarios?

Si () No ()

27.- ¿Utiliza medios de comunicación para dar a conocer los servicios y productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?, ¿Cuáles?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION.....



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

Estimado.

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información, que permita elaborar una “Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja” por lo cual se solicita muy comedida se digne contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Conoce la misión, visión, valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Si ()

No ()

2.- ¿Hace que tiempo trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

a) 0 año - 1 año ()

b) > 1 año - 2 años ()

c) > 2 años o más ()

3.- ¿Que función desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Director () Administrativo () Operativo () Crédito ()

4.- ¿Conoce si la Cooperativa de Ahorro y Crédito está sujeta algún organismo de control?

Si ()

No ()

Cual.....

5.- ¿Cuál es el grado de preparación que tiene?

a) Superior Terminada ()

b) Superior Incompleta ()

c) Educación Media ()

d) Educación Básica ()

6.- ¿Ustedes como empleados de la cooperativa reciben capacitación?

Si ()

No ()

7.- ¿Cada que tiempo la institución financiera les brinda capacitación?

Anual ()

Mensual ()

Semanal ()

8.- ¿A la hora de seleccionar al personal, se le solicitó como requisito tener experiencia?

Si () No ()

9.- ¿Cada que tiempo en la Institución Financiera se realiza un control o seguimiento de las actividades planificadas?

Anual () Mensual () Semanal ()

10.- ¿Cómo califica el ambiente Organizacional dentro de la Institución Financiera?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

11.- ¿Cómo considera el liderazgo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de abril”?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

12.- ¿Cómo califica usted la tecnología que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Obsoleta () Moderna ()

13.- ¿Considera que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para los usuarios?

Si () no ()

14.- ¿Cree que las instalaciones con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son óptimas para la atención a los usuarios de la cooperativa?

Si () no ()

15.- ¿Qué factores considera como Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....
.....
.....

16.- ¿Qué factores considera como Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION.....



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

Encuesta N°____

Estimado Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, la presente encuesta busca como finalidad recopilar información, que permita elaborar la tesis denominada **“Planificación estratégica 2017-2022 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja”** por lo cual me permito solicitarle de la manera muy respetuosa y comedida se digne a contestar las siguientes preguntas

Datos Informativos

1.- Genero

M () F ()

2.- Edad

16 - 25 años ()
26 - 35 años ()
36 - 45 años ()
46 - 55 años ()
56 - Mas ()

3.- ¿A qué actividad se dedica?

Agricultura () Ganadería () Producción () Transportista ()
Comercio () Empleado () Otro ()

4.- ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Si () no ()

5.- ¿Cómo considera la atención del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

6.- ¿Qué grado de confianza le tiene usted a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”?

Alto ()
Medio ()
Bajo ()

7.- ¿Usted ha solicitado algún tipo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”? (Si su respuesta es negativa sáltese a la pregunta # 11)

Si () no ()

8.- ¿Cree que los requisitos que solicita la Cooperativa de Ahorro y Crédito para la otorgación del crédito son?

Adecuados () Inadecuados ()

9.- ¿El tiempo de espera, en el proceso de la aprobación de la solicitud del crédito fue?

Adecuado () Inadecuado ()

10.- ¿El monto total de crédito recibido, fue concedido en su totalidad a lo solicitado?

Si () no ()

11.- ¿Al momento de requerir un crédito usted verifica en otras instituciones Financieras?

Si () no ()

12.- ¿Cree que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para los usuarios?

Si () no ()

13.- ¿Considera que las instalaciones con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son óptimas para la atención de los usuarios?

Si () no ()

14.- ¿Usted percibe seguridad para realizar sus transacciones al interior de la Cooperativa?

Si () no ()

15.- ¿Usted, actualmente a través de qué medios de comunicación se entera de los servicios y productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Radio () Cual.....

Televisión () Cual.....

Periódico () Cual.....

Redes sociales () Cual.....

No ha escuchado ninguna publicidad ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2.- Tabulación e interpretación de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Cuadro 26

Conoce misión, visión y valores

1.- Conoce la misión, visión, valores de la Cooperativa			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	100%
2	No	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que el 100% del personal que labora en la institución financiera conoce la misión, visión, y valores de la misma lo cual es un factor positivo ya que conocen la razón de ser, y a donde se proyecta la institución financiera.

Cuadro 27

Tiempo que trabaja en la Cooperativa

2.- tiempo que trabaja en la Cooperativa			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	0año-1año	1	12%
2	> 1 año-2años	3	38%
3	>2 años o mas	4	50%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos fueron que el 50% del personal que labora en la institución más de 2 años lo cual es favorable por motivos que ya conocen el movimiento y forma de trabajar en la entidad; seguidamente el 38% tiene un tiempo laborando en la Cooperativa entre 1 año y 2 años y finalmente el 12% tiene un tiempo laborando menor a un año.

Cuadro 28

Función desempeña

3.- Función desempeña en la Cooperativa			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Director	0	0%
2	Administrativo	3	38%
3	Operativo	3	38%
4	Crédito	2	24%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados al aplicar las encuestas determinaron que el personal está constituido por 38% administrativos; igualmente el 38% conformado por personal operativo y finalmente el 24% de personal de crédito; los cuales conforman la institución financiera cumpliendo funciones asignadas.

Cuadro 29

Conoce si está sujeta a un organismo de control

4.- Conoce si la cooperativa de Ahorro y Crédito está sujeta algún organismo de control			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	100%
2	No	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

En el cuadro N° 5 se observa que el 100% del personal conocen cual es el organismo que rige a las Cooperativas de Ahorro y Crédito mencionando todos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria lo cual es un factor positivo tanto para la institución como para el personal que labora en la misma al ser parte de sector financiero.

Cuadro 30

Grado de instrucción

5.- Grado de instrucción que tiene			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Superior terminada	7	88%
2	Superior incompleta	0	0%
3	Educación media	1	12%
4	Educación básica	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

En el cuadro N° 6 se analiza que el 88% tienen la instrucción superior terminada lo cual es favorable para la institución; mientras el 12% tiene la educación media; todos estos factores inciden de manera positiva en la institución

Cuadro 31

Capitaciones

6.- Reciben capacitación (Si su respuesta es negativa vaya a la pregunta N° 8)			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	7	88%
2	No	1	12%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Se observa que el 88% la mayor parte del personal ha recibido capacitación lo cual es importante tanto para los empleados como la institución financiera y el 12% afirma que no ha recibido capacitación por parte de la institución.

Cuadro 32

Cada que tiempo recibe capacitación

7.- Cada que tiempo la institución les brinda capacitación			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Anual	7	88%
2	Mensual	0	0%
3	Semanal	0	0%
0	No respondieron	1	12%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los encuestados manifiestan que el 88% recibe anualmente la capacitación y el 12% no respondieron por motivos de no han recibido capacitación como se indicó en la pregunta anterior; el factor capacitación es de mucha importancia para la institución lo cual les ayuda a ser más competitivos.

Cuadro 33

Experiencia laboral

8.- A la hora de seleccionar el personal, se le solicita como requisito tener experiencia			
	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	100%
2	No	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 100% de los manifiesta a la hora de seleccionar el personal se le solicito como requisito tener experiencia a la hora de laborar en la institución financiera; lo cual es positivo por motivos que aportaran conocimientos al personal y será un apoyo fundamental para la institución.

Cuadro 34

Control de actividades

9.- Cada que tiempo en la Institución Financiera se realiza un control o seguimiento de las actividades planificadas

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Anual	7	88%
2	Mensual	1	12%
3	Semanal	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 88% de los encuestados manifestaron que anualmente se les realiza un control de las actividades que han desarrollado y el 12% afirma que se hace un control mensualmente.

Cuadro 35

Ambiente organizacional

10.- Cómo califica el ambiente organizacional dentro de la Institución Financiera

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	3	38%
2	Muy buena	4	50%
3	Buena	1	12%
4	Regular	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

El 50% de los encuestados consideran el ambiente organizacional es muy bueno seguido del 38% confirma que el ambiente es excelente en la institución y el 12% considera que es bueno el ambiente organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito; toso esto incide de manera positiva.

Cuadro 36

Liderazgo del gerente

11.- Como considera el liderazgo del gerente de la Cooperativa de y Crédito "27 de Abril"

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	3	38%
2	Muy buena	5	62%
3	Buena	0	0%
4	Regular	0	0%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que el 62% consideran el liderazgo del gerente es muy bueno; seguidamente el 38% confirma que el liderazgo del gerente es excelente todo esto da como resultado un factor positivo al tener la confianza y respaldo de la parte gerencial de la institución ante cualquier asunto.

Cuadro 37

Tecnología de la institución

12.- Cómo califica usted la tecnología que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Obsoleta	2	25%
2	Moderna	6	75%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que el 75% del personal que labora en la institución califica al sistema tecnológico que poseen como moderna y el 25% confirma que es obsoleta; todo esto incide de manera positiva la tecnología que posee la institución financiera.

Cuadro 38

Ubicación geográfica

13.- Considera que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es adecuada para los usuarios

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	6	75%
2	No	2	25%
		8	100%

Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del total del personal que labora el 75%, creen que la ubicación si es la adecuada por encontrarse en una zona céntrica y de fácil acceso por lo que se convierte en un beneficio a los socios al momento de trasladarse por algún asunto a la zona céntrica de la ciudad; mientras que el 25% del personal, creen que la ubicación no es la adecuada; lo que se determina como un factor positivo

Cuadro 39

Instalaciones óptimas

14.- Cree que las instalaciones con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son óptimas para la atención a los usuarios

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	62%
2	No	3	38%
		8	100%

Fuente: Encuesta

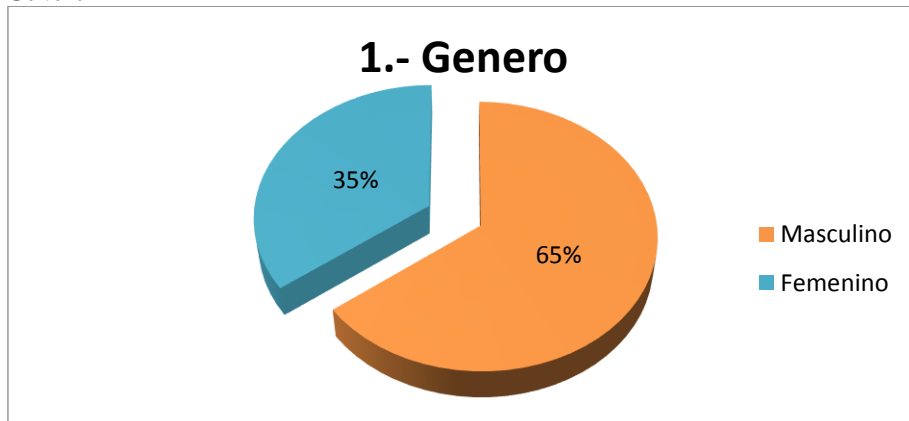
Interpretación

Los resultados obtenidos del total del personal encuestado el 62%, consideran que las instalaciones son las adecuadas para la atención rápida y apropiada; además de contar con un sistema de video vigilancia, por lo que se convierte en un beneficio a los usuarios al momento de hacer uso de las instalaciones por cualquier asunto.

Anexo 3.- Tabulación e interpretación de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Figura 8

Genero



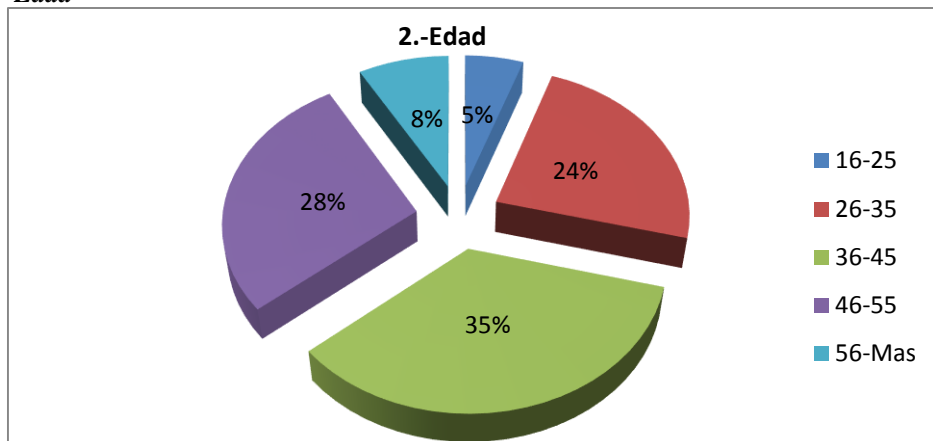
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se determinó que el género masculino ocupa el primer lugar con una participación del 65%; del total de los socios; seguidamente del género femenino con una participaciones del 35% lo cual demuestra la participación de ambos géneros en la institución financiera es de manera fundamental para la misma.

Figura 9

Edad



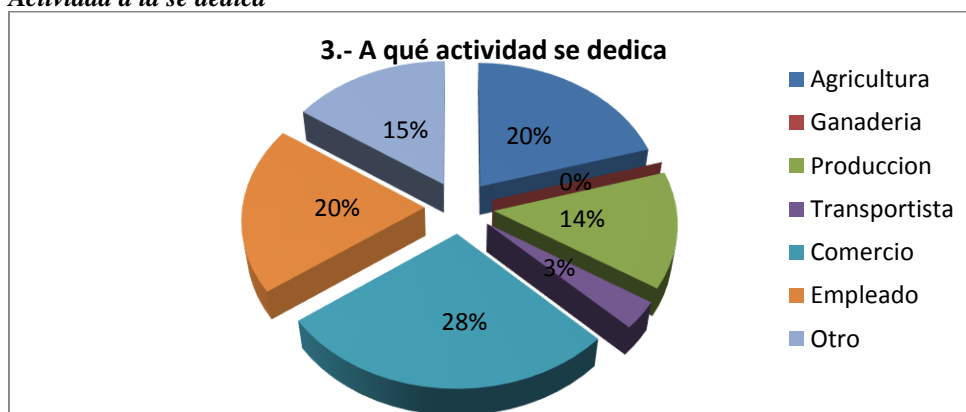
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se determinó que el 35% de los socios están en una edad entre 36 - 45 años; seguidamente con un 28% se encuentran en edades comprendidos entre 46 - 55 años; igualmente con un 24% corresponden a una edad de 26-35; un 8% corresponde a una población mayor a 56 años; y finalmente un 5% que pertenece a una edad comprendida entre 16-25 años. Dando como resultado favorable para la institución financiera por tener mayoritariamente socios comprendidos en una edad entre 36-45% el cual se encuentra en una edad altamente productiva al poder generar ingresos lo cual traerá beneficio a la institución financiera para generar sus depósitos a plazo fijo.

Figura 10

Actividad a la se dedica



Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos en la figura demuestra que los socios de la institución realizan actividades de comercio con un porcentaje del 28% de los socios; seguidamente de la actividad de agricultura; como también de empleado tanto público como privado con una participación del 20% de los socios; igualmente el 15% de los socios se dedican a otras actividades y para la actividad de producción con un 14%; seguidamente de transportistas con el 3,33% .

Figura 11

Misión, visión y valores



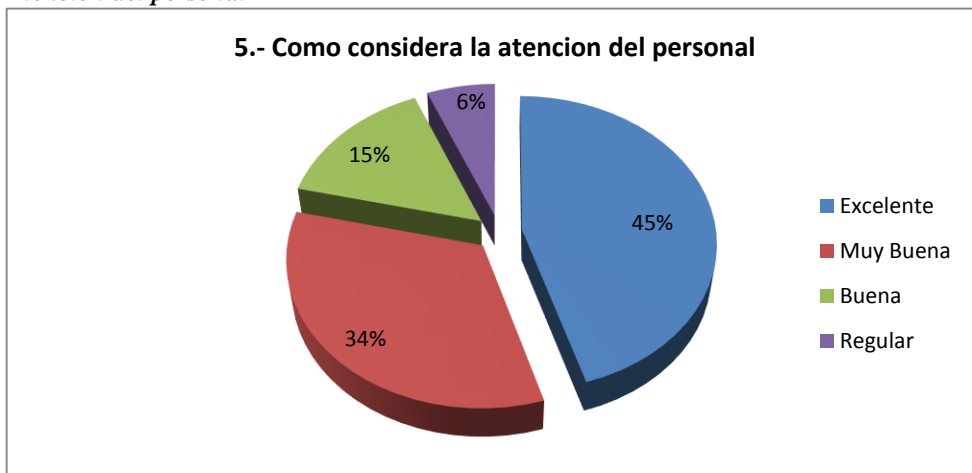
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la cooperativa de Ahorro y Crédito dio como resultado que un 97% de los socios no conocen la misión, visión y valores de la institución; el otro 3% si conocen en parte o algo de la filosofía institucional y esto es algo negativo tanto para la institución financiera como para los socios por motivos de que no conocen la razón de ser de la empresa y a futuro como se proyecta la institución financiera.

Figura 12

Atención del personal



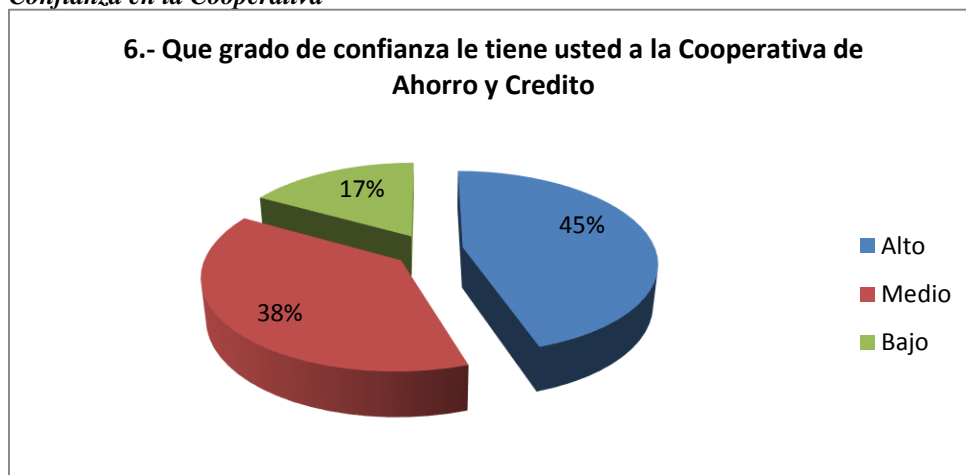
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio el 45% califica de manera excelente la atención por parte del personal, al hacer uso de los servicios los atienden de una manera cordial lo cual es una fortaleza para la cooperativa; igualmente el 34% de los socios califican de una manera muy buena la atención del personal de la institución lo cual sigue siendo un ventaja en la cooperativa, el 15% es califican que la atención de los empleados es buena por la demora que realizan los empleados al realizar las diferentes transacciones y finalmente el 6% considera regular, la atención del personal a los por motivos de espera.

Figura 13

Confianza en la Cooperativa



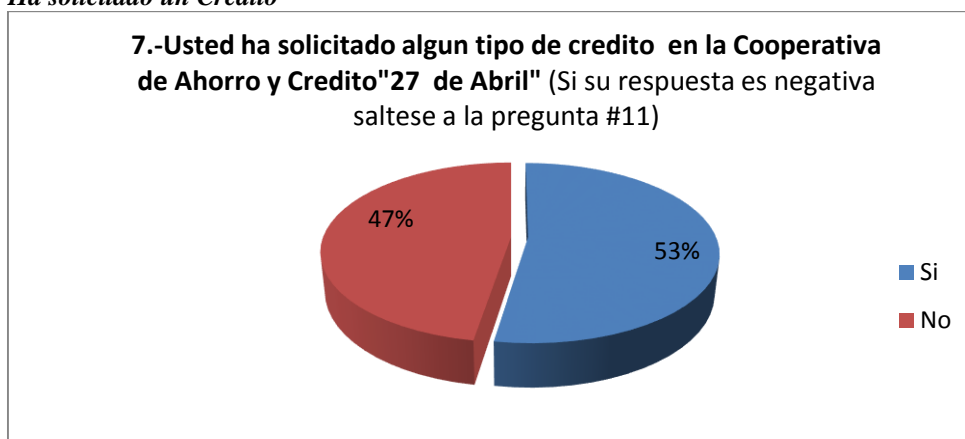
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” determinan que un 45% de los socios tienen un grado de confianza alto; el 38% de los socios le tiene un grado medio de confianza a la institución financiera y el 17% de los socios le tiene un grado bajo de confianza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Figura 14

Ha solicitado un Crédito



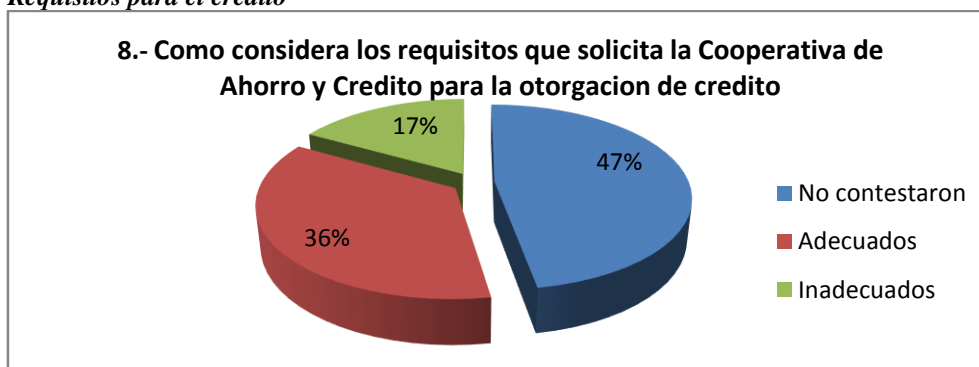
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” determinan que un 53% de los socios han solicitado algún tipo de crédito en la institución y el otro 47% no ha solicitado ningún crédito determinando que solo han hecho uso de los servicios varios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito.

Figura 15

Requisitos para el crédito



Fuente: Encuesta

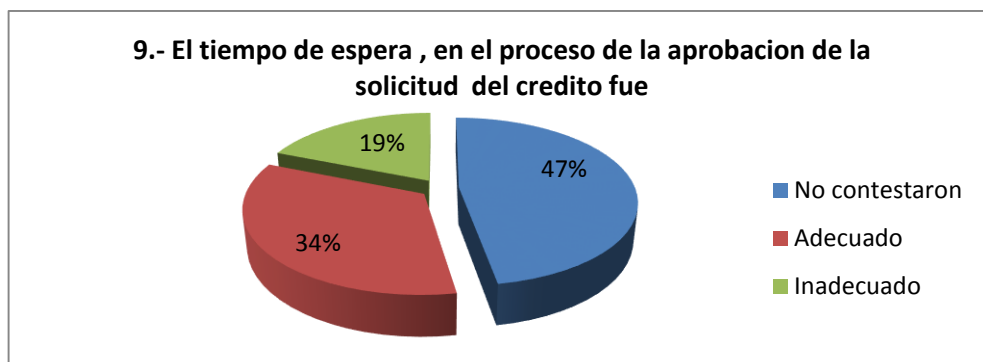
Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” el 36% de los socios definen a los requisitos como adecuados; el otro 17% de los socios definen a los requisitos como inadecuados y todos los factores inciden de

manera positiva determinando mayoritariamente a los requisitos que solicita la institución financiera como adecuados. Mientras el 47% del total de los socios no contestaron por motivos que todavía no han solicitado un crédito como se indicó en la pregunta N° 7

Figura 16

Tiempo de aprobación del Crédito



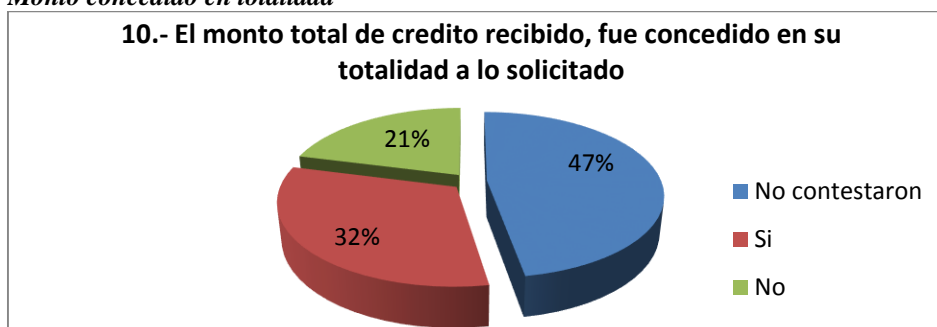
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se determina que el 47% del total de los socios no contestaron por motivos que todavía no han solicitado un crédito como se indicó en la pregunta N° 7. Los resultados obtenidos de los socios que si han solicitado un crédito, demuestran que el 34%, de los socios consideran que el tiempo de espera en la aprobación de solicitud de crédito es adecuado; mientras tanto el 19% restante considera que es inadecuado.

Figura 17

Monto concedido en totalidad



Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” determinando que el 47% del total de los socios no contestaron por motivos que todavía no han solicitado un crédito como se indicó en la pregunta N° 7. Los resultados obtenidos de socios que si obtuvieron un crédito; el 32%, afirma que recibieron el monto total solicitado lo cual es favorable para el socio y la institución; mientras el otro 21% afirman que no recibieron el monto total solicitado al inicio; ante todo esto es un factor positivo para la institución financiera como para los socios.

Figura 18

Verifica en otras instituciones



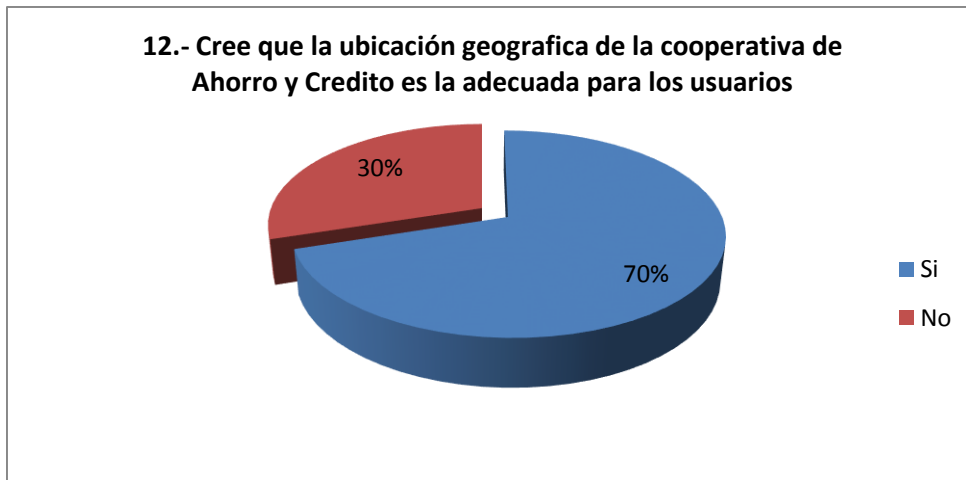
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta dieron que el 98% del total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito han verificado o buscado información de créditos en otras instituciones financieras como cooperativas o bancos lo cual es un factor negativo; igualmente el 2% afirma que no han verificado en otras instituciones por motivos de información que les han dado los amigos o familiares que han solicitado anteriormente un crédito en la institución y estos resultados son negativos para la institución por la exagerada competencia en el mercado financiero.

Figura 19

Ubicación Geográfica



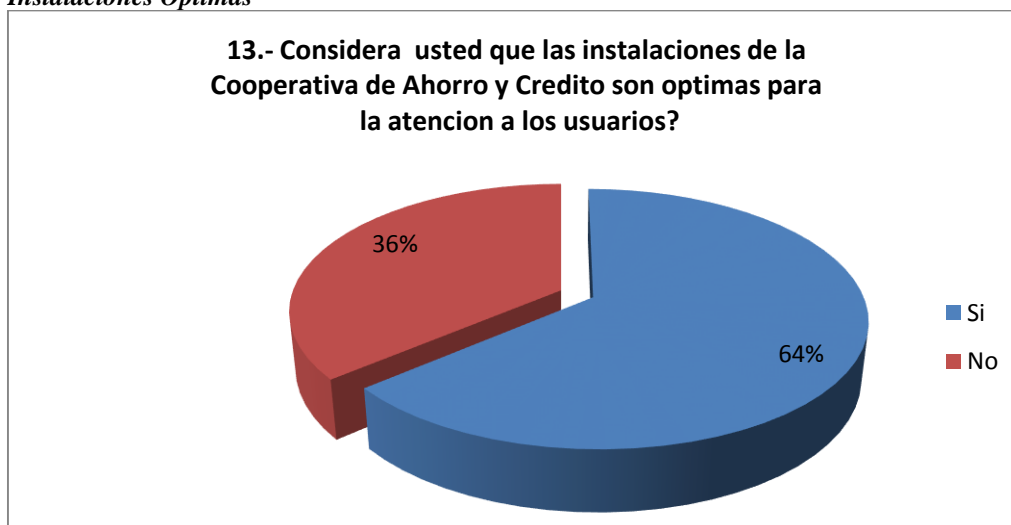
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” Del total de los socios encuestados el 70%, creen que la ubicación si es la adecuada por encontrarse en una zona céntrica y de fácil acceso por lo que se convierte en un beneficio a los socios al momento de trasladarse por algún asunto a la zona céntrica de la ciudad; mientras que el 30% de los socios.

Figura 20

Instalaciones Óptimas



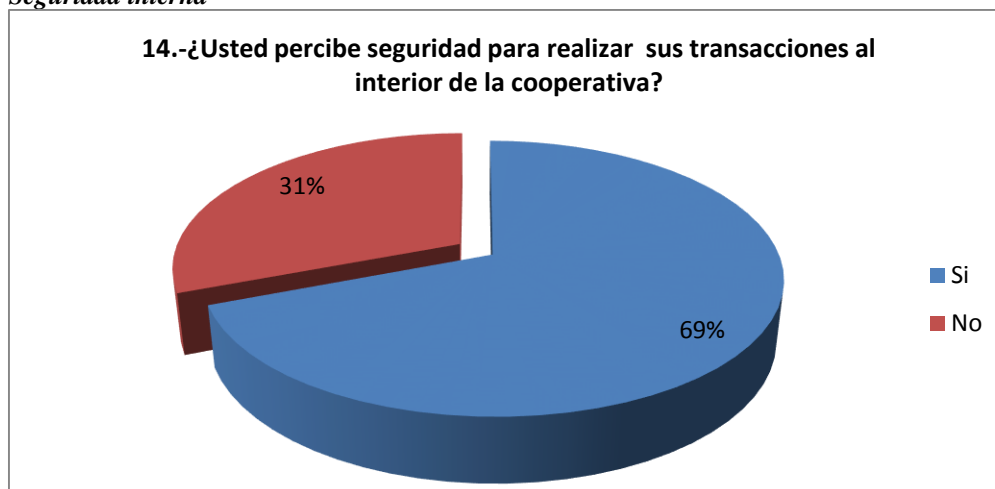
Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos de la población en estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del total de los socios encuestados el 64%, creen que las instalaciones son las adecuadas para la atención rápida y apropiadas; además de contar con un sistema de video vigilancia, por lo que se convierte en un beneficio a los socios al momento de hacer uso de las instalaciones por cualquier asunto; mientras que el 36% de los socios, creen que las instalaciones no es la adecuada; igualmente los socios determinan mayoritariamente que las instalaciones con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son las óptimas, adecuadas para prestar sus diferente tipos de servicios y se lo puede determinar como un factor positivo.

Figura 21

Seguridad interna



Fuente: Encuesta

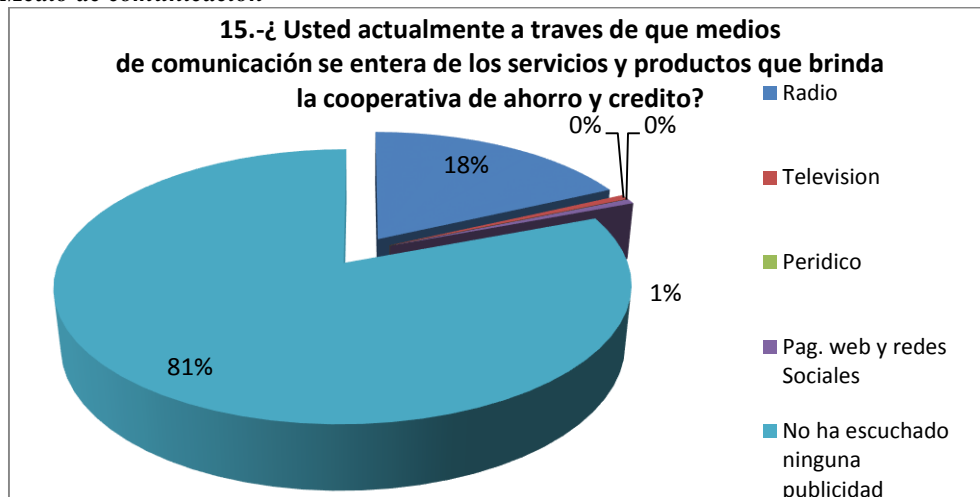
Interpretación

Los resultados obtenidos el 69%, afirman que la seguridad al interior de la institución financiera es la adecuada por tener un sistema de video vigilancias y además de encontrarse en el sector de basten afluencia de transeúntes al momento de trasladarse por algún asunto a la zona céntrica de la ciudad; mientras que el 31% de los socios, creen que

la seguridad al interior de la institución financiera no es la adecuada ; mayoritariamente los socios determina como un factor positivo la seguridad al interior de la misma.

Figura 22

Medio de comunicación



Fuente: Encuesta

Interpretación

Los resultados obtenidos nos demuestran que un 81% los socios no han escuchado ninguna publicidad de la cooperativa de ahorro y crédito, seguidamente un 18% afirma haber escuchado publicidad a través de la radio como la radio luz y vida; igualmente un 1% de los socios afirman haberse enterado de los servicios y productos de la cooperativa a través de la red social Facebook; igualmente de la página web de la institución financiera y finalmente los socios no han observado publicidad de la institución financiera por los medios de televisión, y periódico; esto demuestra que es un factor negativo por motivos de que se puede usar varios medios de comunicación para que la Cooperativa de a conocer su amplia línea de servicios y productos a más personas y este resultado es un factor negativo para la institución.

Anexo 4.- APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS SEGÚN EL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS

INDICADORES DE PROTECCIÓN

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables.

P1. Provisión para Préstamos Incobrables a Provisión Requerida para Préstamos con Morosidad mayor a 12 meses

- Provisión para préstamos incobrables (Balance general)
- Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses. WOCCU sugiere el 100%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- Saldos de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses

Fórmula

$$\frac{\text{Provisión para préstamos incobrables}}{100\% * \text{Saldo de Préstamo con morosidad mayor a 12 meses}}$$

Meta: 100%

Año 2014	Año 2015
$P1 = \frac{83.439,62}{100\% * 328.966,88}$	$P1 = \frac{130.000,00}{100\% * 381.279,98}$
$P1 = \frac{83.439,62}{328.966,88}$	$P1 = \frac{130.000,00}{381279,98}$
$P1 = 25,36\%$	$P1 = 34,09$

INTERPRETACIÓN

Para el año 2014 el resultado obtenido fue 25,35% lo que evidencia que la COAC no cuenta con las debidas provisiones para préstamos incobrables situación que se refleja en el 2015 siendo 34,09% esto es algo negativo para la entidad ya que en caso de no poder recuperar estos rubros no tendrá las suficientes provisiones para poder cubrir cualquier eventualidad por lo que se debe optar por aumentar estas provisiones y así podrá mejorar este indicador.

ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

Los indicadores de esta sección miden la composición de las cuentas más importantes del balance general. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

E1. Prestamos netos a Total activo

Cuentas:

- a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente
- b. Total de provisiones para préstamos incobrables
- c. Total de activos

Fórmula

$$\frac{\text{Total cartera de préstamos} - \text{Provisiones para préstamos incobrables.}}{\text{Total Activos}}$$

Meta: 70-80%

Año 2014	Año 2015
$E1 = \frac{1.390.095,10 - 83.210,90}{1.801.874,01 - 1.306.884,20}$ $E1 = \frac{1.801.874,01}{1.801.874,01}$ $E1 = 72,52\%$	$E1 = \frac{1.063.007,01 - 130.000,00}{1.319.934,02 - 1.473.007,01}$ $E1 = \frac{1.319.934,02}{1.319.934,02}$ $E1 = 111,60\%$

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos de este indicador muestran que para el año 2014 la institución contó con un 72,52% mientras que en año 2015 111,60%. Lo que evidencia que en El primer año la COAC estuvo dentro la meta establecida mientras que año el año siguiente sobrepaso es bueno tener buena participación frente al activo de cartera de crédito pero la institución debe tomar precaución puesto que si estos rubros no se recuperan la entidad corre riesgo puesto que el porcentaje invertido en este rubro es muy alto.

E2. INVERSIONES LIQUIDAS A TOTAL ACTIVO

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas
- b. Total de activos

Fórmula

$$\frac{\text{Total de inversiones líquidas}}{\text{Total Activos}}$$

Meta: $\leq 16\%$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{137.907,04}{1.801.874,01}$ $E2 = 7,65\%$	$E2 = \frac{74.703,15}{1.319.934,02}$ $E2 = 5,66\%$

INTERPRETACIÓN

Para el primer año la COAC obtuvo un resultado de 7,65% mientras que para el año siguiente tuvo una disminuyó a un 5,66% esto demuestra que se encuentra dentro de la meta establecida, esto beneficia a la entidad puesto que invierte los porcentajes correctos en inversiones a corto plazo.

E5. DEPÓSITOS DE AHORRO A TOTAL ACTIVO

Cuentas:

- a. Total de depósitos de ahorro
- b. Total de activos

Fórmula

$$\frac{\text{Depósitos de ahorro}}{\text{Total activo}}$$

Meta: Entre el 70 - 80%

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{1.576.758,51}{1.801.874,01}$ $E2 = 87,50\%$	$E2 = \frac{1.280.380,10}{1.319.934,02}$ $E2 = 97,00\%$

INTERPRETACIÓN

La aplicación de este indicador busca determinar cuál es el financiamiento del activo con los depósitos de ahorro para ello el porcentaje a alcanzar es entre 70-80% y la entidad en el 2014 obtuvo 87,50% y para el 2015 97,00% lo que demuestra que sobrepasa la meta de este indicador lo que evidencia que cuenta con buena acogida de estos depósitos por lo que puede financiar sus activos.

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rendimiento (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes. Los réditos son rendimientos reales de inversiones y no los réditos típicos del análisis del margen que se calculan con base en el promedio del activo. Los réditos correspondientes indican si la cooperativa de ahorro y crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

R1. INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS A PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA

Cuentas:

- Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año.
- Primas para seguros de crédito
- Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en curso
- Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio anterior

Fórmula

$$\frac{\text{Total de ingresos de préstamos}}{\frac{\text{Cartera de crédito actual} + \text{Cartera de crédito anterior}}{2}}$$

Meta: 16,30% = Tasa activa efectiva referencial

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{368.631,86}{\frac{1.390.095,10 + 1.390.385,80}{2}}$ $E2 = \frac{368.631,86}{2.780.480,90}$ <p>E2 = 13,26%</p>	$E2 = \frac{261.076,29}{\frac{1.063.007,01 + 1.390.095,10}{2}}$ $E2 = \frac{261.076,29}{2.453.102,11}$ <p>E2 = 10,64%</p>

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la cooperativa en el año 2014 posee un 13,26% lo que demuestra que no cumple con los requerimientos establecidos por PERLAS cuya base mínima esta entre 16,30%, lo que evidencia que este rubro no está generando los ingresos esperados. Y para el 2015 disminuyó a un 10,64% es decir que en este año no obtuvo buenas ganancias en cuanto a cartera de crédito por lo que la entidad debe mejorar las políticas de crédito en cuanto a la recuperación de este rubro y así este indicador llegaría a alcanzar la meta.

R5. COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

Cuentas:

- Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro
- Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro
- Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre el interés de depósitos de ahorro
- Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso
- Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior

Meta: 1,28% = Tasa de interés pasiva referencial > Inflación

Fórmula

$$\frac{\text{Intereses Causados}}{\text{Total de depósitos de ahorro} - \text{Total de depósitos de ahorro al final del año anterior}}$$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{30.051,75}{1.576.758,51}$ $E2 = 1,91\%$	$E2 = \frac{33.497,13}{1.304.595,05}$ $E2 = 2,57\%$

INTERPRETACIÓN

Los intereses causados por los depósitos de socios con relación al promedio de obligaciones con el público no cumple con los parámetros establecidos por el sistema PERLAS que es 1,28 ya que para el año 2014 que es de 1,91% y para el 2015 aumento este porcentaje a un 2,57% esto se debe a que la institución opta por estrategias para atraer más ahorristas, pero cabe recalcar que este indicador supera la meta teniendo las debidas precauciones puesto que las tasas que establece el Banco Central son un límite para que las entidades no estén por debajo de ese rango pero estos resultados no superan a la inflación lo que evidencia que las tasas están acordes para el pago por los depósitos de ahorro.

R8. MARGEN BRUTO A PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Meta:

Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital institucional y cumplir con la meta de $E9 \geq 10\%$.

Cuentas:

- a. Ingresos por intereses de préstamos
- b. Ingresos por inversiones líquidas
- c. Ingresos por inversiones financieras
- d. Ingresos por inversiones no financieras
- e. Otros ingresos
- f. Costo de intereses para depósitos de ahorro
- g. Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de asociados
- h. Costo de intereses sobre el crédito externo
- i. Total de activos al final del ejercicio en curso
- j. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula

$$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Promedio de Activo Total en curso + Total activo año anterior}}$$

Año 2014	Año 2015
$R8 = \frac{372.288,31 - 158.972,17}{\frac{1.801.874,01 + 1.744.910,82}{2}}$	$R8 = \frac{264.105,08 - 119.615,36}{\frac{1.319.934,02 + 1.801.874,01}{2}}$
$R8 = \frac{213.316,14}{2.674.3729,42}$	$R8 = \frac{144.489,70}{2.220.871,03}$
$R8 = 7,98\%$	$R8 = 6,51\%$

INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido para el año 2014 fue de 7,98% lo que evidencia que no cumple con la meta que es > a 10% lo que evidencia que los rendimientos no son los suficientes para cubrir con las obligaciones y para el 2015 obtuvo una disminución que llegó a un 6,51% esto evidencia que la entidad debe mejorar sus ingresos sobretodo el de cartera de crédito que es el principal ingreso que un COAC tiene para que así este indicador mejore.

R9. GASTOS OPERATIVOS A PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Cuentas

- Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)
- Total de activos al final del ejercicio en curso
- Total de activos al final del ejercicio anterior

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula

Gastos Operativos
Promedio de Activo Total en curso + Total activo año anterior

Año 2014	Año 2015
$R9 = \frac{184.610,00}{\frac{1.801.874,01 + 1.744.910,82}{2}}$ $R9 = \frac{184.610,00}{2.674.379,42}$ $R9 = 6,90\%$	$R9 = \frac{193.094,14}{\frac{1.319.934,02 + 1.801.874,01}{2}}$ $R9 = \frac{193.094,14}{2.220.871,03}$ $R9 = 8,70\%$

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos para el primer año fue de 6,90 y para el 2015 de 8,70 lo que evidencia que supera la meta establecida que es $\leq 5\%$ lo que significa que la institución financiera no cuenta con muy buena eficiencia operativa, para ello se debe mejorar la estructura de los gastos operativos y verificar que rubros son que más egresos generan para por medio de ello hacer las respectivas adecuaciones y así poder disminuir este indicador.

R12. INGRESO NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)

Cuentas:

- a. Ingreso neto (después de dividendos)
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Meta: >1% y suficiente para alcanzar la meta del E8

Fórmula

$$\frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Promedio de Activo Total en curso} + \text{Total activo año anterior}}$$

Año 2014	Año 2015
$R9 = \frac{368.421,66}{2.674.379,42}$	$R9 = \frac{163.145,13}{2.220.871,03}$
$R9 = 13,77\%$	$R9 = 6,10\%$

INTERPRETACIÓN

En lo referente a este indicador que busca medir la suficiencia de del excedente neto para el 2014 obtuvo un resultado de 13,77 y para el 2015 disminuyó a un 6,10% lo que evidencia que la entidad cuenta con buen excedente neto lo que evidencia que los activos están generando buenos ingresos.

L = LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad

L1. (INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO) / DEPÓSITOS DE AHORRO.

Meta: 15 -20%

Fórmula:

$$\frac{\text{(INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO < 30 días)}}{\text{DEPÓSITOS DE AHORRO}}$$

Año 2014	Año 2015
$L1 = \frac{47.930,96 + 41.116,51 - 3.283,12}{1.576.758,51}$ $L1 = \frac{85.764,35}{1.576.758,51}$ $L1 = 5,44\%$	$L1 = \frac{25961,19 + 74703,15 - 3024,53}{1.304.595,05}$ $L1 = \frac{97.639,81}{1.304.595,05}$ $L1 = 7,48\%$

INTERPRETACIÓN

Este indicador busca determinar la COAC cuenta con la liquidez necesaria para satisfacer los depósitos de ahorro, por lo que los resultados obtenidos para el año 2014 fue de 5,44 lo que evidencia que la entidad no cuenta con buena liquidez para cubrir dicha eventualidad y para el año 2015 aumentó a un 7,48% pero aun así no alcanza los parámetros establecidos por el sistema de monitoreo PERLAS que es de 15-20% por lo que los directivos deben prestar atención a estos resultados ya que para aumentar este indicador es necesario tener más efectivo líquido y con ello se podría cubrir en caso de que haya retiro por depósitos de ahorro.

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Meta: <1%.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Capital institucional en curso + Capital institucional año anterior}}$$

Año 2014	Año 2015
$L2 = \frac{41116,51}{1.801.874,01}$ $L2 = 2,28\%$	$L2 = \frac{74703,15}{1.304.595,05}$ $L2 = 5,56\%$

INTERPRETACIÓN

Con respecto a este indicador que para el 2014 obtuvo un 2,28% y para el 2015 se encontró en un 5,56% demuestran que sobrepasan el meta establecida que es <1% lo que significa que cuenta con dinero que no le está generando interés alguno esto no es beneficioso para la institución por lo que se puede invertir en operaciones que generen beneficios a la cooperativa y por ende este indicador mejorara.

A = CALIDAD DE ACTIVOS

A1.TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

Meta: ≤ 5%.

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de préstamos morosos}}{\text{Cartera de crédito}}$$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{572635,09}{1801874,01}$ $E2 = 31,78\%$	$E2 = \frac{576131,98}{1063007,01}$ $E2 = 54,20\%$

INTERPRETACIÓN

Para el año 2014 este indicador obtuvo un resultado de 31,78% esto evidencia que la institución financiera cuenta con alta morosidad de cartera situación desfavorable, ya que ello con lleva a la entidad a tener un alto riesgo por no poder recuperar dicho rubro y para el año 2015 tuvo un incremento a 54,20% esto evidencia que sobrepasa la meta que es $\leq 5\%$ esta situación negativa para la entidad debe mejorar a través del buen destino de los créditos, o a su vez con la continua capacitación al departamento encargado de ello, y así esta situación mejore ya que con la recuperación de dichos rubros la situación tendría cambios positivos.

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

Fórmula:

$$A3. \frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Total de Activo}}$$

Meta: $\leq 5\%$.

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{310.988,38}{1.801.874,01}$ $E2 = 17,26\%$	$E2 = \frac{177.813,86}{1.304.595,05}$ $E2 = 13,47\%$

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos dentro de este indicador muestran que para el año 2014 obtuvo un 17,26% y para el 2015 en un 13,47% esto evidencia que la entidad tiene demasiados activos improductivos debido que está por encima de la meta que es $\leq 5\%$ factor negativo para la entidad puesto que ese dinero no le genera ningún rédito a la institución esto debe mejorar invierto en operaciones que generen ingresos a la entidad.

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

Meta: $\wedge E1 = 70 - 80\%$.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera de créditos actual}}{\text{Cartera de crédito al final del ejercicio anterior}} - 1$$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{1801874,01}{1390385,80}$	$E2 = \frac{1063.007,01}{1801874,01} - 1$
$E2 = 29,59\%$	$E2 = -41,01\%$

INTERPRETACIÓN

Para el año 2014 el crecimiento de cartera de crédito fue de 29,59% esto significa en ese año obtuvo un crecimiento de los créditos en cambio para el año 2015 esta situación tuvo un decremento de -41,01% lo que evidencia que es año decreció debido a que en ese año no hubo mucha colocación de cartera por parte de la institución financiera.

S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

Meta: $\wedge E5 = 70 - 80\%$.

Fórmula:

$$\frac{\text{Depósitos de ahorro actual}}{\text{Depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior}} - 1$$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{1.576.758,51}{1.574.635,51} - 1$ $E2 = 0,13\%$	$E2 = \frac{1.304.595,05}{1.574.635,51}$ $E2 = -171,49\%$

INTERPRETACIÓN

Dentro de este indicador para los año de estudio los resultados obtenidos fueron de 0,13% y para el 2015 de -171,49 esto evidencia que en el primer año la entidad tuvo crecimiento de depósitos pero para el siguiente año esta situación disminuyo esto se debe a que hubo rumores al infundados acerca de la entidad esta situación dio paso para que haya este decremento pero la entidad trata de mejorar la situación aumento un poco los pagos por depósitos de ahorro y pólizas.

S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

Meta: > Inflación + 10%

Fórmula:

$$\frac{\text{Total Activo actual}}{\text{Total activo al final del ejercicio anterior}} - 1$$

Año 2014	Año 2015
$E2 = \frac{1.801.874,01}{1.744.910,82} - 1$ $E2 = 3,26\%$	$E2 = \frac{1.319.934,02}{1.801.874,01} - 1$ $E2 = -26,74\%$

INTERPRETACIÓN

Para el año 2014 el crecimiento de activos fue de 3,26% y para el año 2015 tuvo una disminución de -26,74% lo que evidencia que no cumple la meta que es la inflación más el 10% esto denota que el crecimiento de activos en el segundo año no fue muy favorable situación que se ve reflejado en sus resultados.

Anexo 5.- Estados financieros y de resultados 2014-2015

COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE GENERAL AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		US Dólares
1	ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES		137,907.04
11 01	Caja		41,316.51
11 01 05	Efectivo	41,116.51	
11 01 05 10	Efectivo Agencia Chuquiribamba	14,701.19	
11 01 05 15	Efectivo Ventanilla Chantaco	2,992.90	
11 01 05 20	Efectivo Ventanilla Norte	4,511.33	
11 01 05 25	Boveda	18,911.09	
11 01 10	Caja chica	200.00	
11 03	Bancos y otras instituciones financieras		96,590.53
11 03 05	Banco Central del Ecuador	48,659.57	
11 03 05 05	Bco. Central Cta. Cte. 59700011	48,659.57	
11 03 10	Bancos e instituciones financieras locales	7,991.43	
11 03 10 10	Banco Pichincha Cta. Cte. 3496772204	3,946.51	
11 03 10 15	Bancodesarrollo	4,044.92	
11 03 20	Instituciones del sector financiero popular y s	39,939.53	
11 03 20 05	Coop. Mego Cta. Ahorros 401010192079	39,939.53	
13	INVERSIONES		4,200.00
13 04	Disponibles para la venta del Estado o de en		4,200.00
13 04 20	De 181 a 360 días	4,200.00	
14	CARTERA DE CREDITOS		1,390,095.10
14 04	Cartera de créditos para la microempresa po		900,670.91
14 04 05	De 1 a 30 días	46,939.92	
14 04 10	De 31 a 90 días	88,189.21	
14 04 15	De 91 a 180 días	107,528.70	
14 04 20	De 181 a 360 días	187,071.87	
14 04 25	De más de 360 días	470,941.21	
14 28	Cartera de créditos para la microempresa qu		442,072.31
14 28 05	De 1 a 30 días	17,410.69	
14 28 10	De 31 a 90 días	29,753.29	
14 28 15	De 91 a 180 días	41,395.38	
14 28 20	De 181 a 360 días	68,798.13	
14 28 25	De más de 360 días	284,714.82	
14 52	Cartera de créditos para la microempresa ve		130,562.78
14 52 05	De 1 a 30 días	12,968.27	
14 52 10	De 31 a 90 días	21,743.56	
14 52 15	De 91 a 180 días	24,417.07	
14 52 20	De 181 a 360 días	27,181.82	
14 52 25	De más de 360 días	44,252.06	
14 99	(Provisiones para créditos incobrables)		-83,210.90
14 99 20	(Cartera de créditos para la microempresa)		-83,210.90
16	CUENTAS POR COBRAR		116,329.60
16 03	Intereses por cobrar de cartera de créditos		84,439.62
16 03 20	Cartera de créditos para la microempresa	84,439.62	
16 90	Cuentas por cobrar varias		31,889.98
16 90 05	Anticipos al personal	838.54	
16 90 20	Arrendamientos	910.00	
16 90 35	Juicios ejecutivos en proceso	6,835.51	



COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE GENERAL AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		US Dólares
16 90 90	Otras	23,305.93	
16 90 90 05	Anticipo a Proveedores	8,824.70	
16 90 90 10	Otras Cuentas por Cobrar	14,481.23	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		15,162.04
18 02	Edificios	8,425.00	
18 05	Muebles, enseres y equipos de oficina	17,071.81	
18 05 05	Muebles de Oficina	7,115.13	
18 05 10	Equipos de Oficina	7,921.39	
18 05 15	Enseres de Oficina	2,035.29	
18 06	Equipos de computación	17,169.09	
18 06 05	Equipo de computación	17,169.09	
18 90	Otros	5,984.53	
18 90 05	Instalaciones y seguridad	5,107.03	
18 90 10	Funeraria	877.50	
18 99	(Depreciación acumulada)	-33,488.39	
18 99 05	(Edificios)	-3,667.83	
18 99 15	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-7,188.04	
18 99 15 05	(Muebles de Oficina)	-2,946.65	
18 99 15 10	(Enseres de Oficina)	-1,012.90	
18 99 15 15	(Equipos de Oficina)	-3,228.49	
18 99 20	(Equipos de computación)	-19,777.26	
18 99 20 05	(Equipos de computación y software)	-19,777.26	
18 99 40	(Otros)	-2,855.26	
18 99 40 05	(Dep. Acumulada Funeraria)	-870.08	
18 99 40 10	(Dep. Acumulada Inst. y Seguridad)	-1,338.92	
18 99 40 15	(Gastos de Amort. y Constitución)	-646.26	
19	OTROS ACTIVOS		138,180.23
19 01	Inversiones en acciones y participaciones	2,104.03	
19 01 10	En otras instituciones financieras	2,104.03	
19 01 10 05	Inversión Bancodesarrollo	2,104.03	
19 08	Transferencias internas	133,764.20	
19 08 05	Transferencias internas Matriz Loja	133,764.20	
19 90	Otros	2,312.00	
19 90 10	Otros impuestos	2,312.00	
19 90 10 05	Ret. Impuesto a la Renta - Ant.	2,312.00	
TOTAL ACTIVO			1,801,874.01
2	PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		1,576,758.51
21 01	Depósitos a la vista		567,245.38
21 01 35	Depósitos de ahorro	557,651.45	
21 01 35 05	Depósitos de ahorro Matriz Loja	250,927.75	
21 01 35 10	Depósitos de ahorro Agencia Chuquiribamba	239,462.03	
21 01 35 15	Depósitos de ahorro Ventanilla Chantaco	67,261.67	
21 01 50	Depósitos por confirmar	9,593.93	
21 03	Depósitos a plazo	1,009,513.13	
21 03 05	De 1 a 30 días	321,542.50	
21 03 10	De 31 a 90 días	455,039.78	
21 03 15	De 91 a 180 días	144,816.97	



COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE GENERAL AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		US Dólares
21 03 20	De 181 a 360 días	86,113.88	
21 03 25	De más de 361 días	2,000.00	
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS		308.58
23 02	Giros, transferencias y cobranzas por pagar		308.58
23 02 05	Giros y transferencias	308.58	
25	CUENTAS POR PAGAR		34,477.66
25 01	Intereses por pagar		17,107.09
25 01 15	Depósitos a plazo	17,107.09	
25 03	Obligaciones patronales		3,802.82
25 03 15	Aportes al IESS	1,539.61	
25 03 35	Decimo tercer Sueldo	538.18	
25 03 40	Decimo Cuarto Sueldo	1,725.03	
25 05	Retenciones		1,743.51
25 05 05	Retenciones fiscales	1,743.51	
25 04 05 05	Ret. Bienes 1%	138.14	
25 04 05 10	Ret. Servicios 2%	68.55	
25 04 05 15	Ret. Rendimientos Financieros 2%	187.81	
25 04 05 20	Ret. IR 8% Dietas Concejos	276.02	
25 04 05 30	Ret. IR 10% Honorarios	151.55	
25 04 05 35	Ret. IVA 30%	19.56	
25 04 05 40	Ret. IVA 70%	220.23	
25 04 05 45	Ret. IVA 100%	680.06	
25 04 05 50	Ret.Seguros y Reaseguros 10% Valor Prima	1.59	
25 05	Contribuciones, impuestos y multas		117.32
25 05 90	Otras contribuciones e impuestos	117.32	
25 05 90 05	Iva en Ventas	117.32	
25 90	Cuentas por pagar varias		11,706.92
25 90 10	Excedentes por pagar	178.59	
25 90 90	Otras cuentas por pagar	11,528.33	
25 90 10	Cuentas por pagar a Proveedores	6,470.93	
25 90 90 15	Cuentas por Pagar a Robobank-Refse	5,057.40	
29	OTROS PASIVOS		42,969.47
29 90	Otros		42,969.47
29 90 90	Varios	42,969.47	
29 90 90 05	Fondo Mortuorio	30,341.03	
29 90 90 10	Seguro Desgravamen	12,628.44	
TOTAL PASIVO			1,654,514.22
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		52,222.94
31 03	Aportes de socios		52,222.94
31 03 01	Certificado de Aportacion Chuq y Loja	43,161.71	
31 03 05	Certificado de Aportacion Chantaco	9,061.23	
33	RESERVAS		53,226.84
33 01	Legales		38,584.49
33 01 05	Fondo irrepartible de reserva legal	38,584.49	
33 03	Especiales		14,642.35
33 03 05	Reserva Adquisicion de Bienes-A Dispocis.A	14,642.35	
36	RESULTADOS		25,079.01



Fecha de impresión : 2015/MAY/19 08:57:57

scg/larrobo

Pág. 3 / 4

BALANCE DE RESULTADOS AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		Saldo
50000000	INGRESOS		
51000000	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		370,185.29
51010000	Depósitos	1,353.43	
51011000	Depósitos en instituciones financieras e instituci	1,353.43	
51030000	Intereses y descuentos de inversiones en títulos v		200.00
51031000	Disponibles para la venta	200.00	
51040000	Intereses y descuentos de cartera de créditos		368,631.86
51042000	Cartera de créditos para la microempresa	353,980.25	
51045000	De mora	14,651.61	
52000000	COMISIONES GANADAS		4,182.80
52900000	Otras		4,182.80
52905000	Comisión Ganada Bono de Desarrollo Humano	2,319.15	
52901000	Comisión Recaudaciones Varias	1,858.26	
52901500	Comisión honorarios SOAT	5.39	
54000000	INGRESOS POR SERVICIOS		7,885.70
54040000	Manejo y cobranzas		497.50
54040500	Notificaciones y Cobranzas	497.50	
54900000	Otros servicios		7,388.20
54909000	Otros	7,388.20	
54909005	Trámite Bono Solidario	1.00	
54909010	Alquiler de Funeraria	170.00	
54909015	Aportes para Administración	6,811.62	
54909020	Cambio de Libretas	24.00	
54909025	Transferencias Interbancarias BCE	381.58	
55000000	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		895.85
55000000	Otros		895.85
56000000	OTROS INGRESOS		2,103.02
56900000	Otros		2,103.02
56901500	Ingresos comisiones Varias	2,103.02	
TOTAL INGRESOS			385,252.66



COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE DE RESULTADOS AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		Saldo
40000000	GASTOS		
41000000	INTERESES CAUSADOS		159,766.99
41010000	Obligaciones con el público		158,972.17
41011500	Depósitos de ahorro	30,051.75	
41013000	Depósitos a plazo	126,952.32	
41019000	Otros	1,968.10	
41019005	Interes Certificados de Aportacion	1,968.10	
41030000	Obligaciones financieras		794.82
41035000	Otras obligaciones		794.82
44000000	PROVISIONES		23,595.17
44020000	Cartera de créditos		23,595.17
45000000	GASTOS DE OPERACION		184,600.00
45010000	Gastos de personal		101,915.73
45010500	Remuneraciones mensuales	65,298.87	
45011000	Beneficios sociales		10,802.36
45011005	Decimotercer Sueldo	6,648.51	
45011010	Decimo cuarto sueldo	4,061.13	
45011015	Vacaciones Personal	92.72	
45011500	Gastos de representación y responsabilidad		332.69
45011505	Viáticos y Subsistencias Personal/Concejos	28.04	
45012000	Aportes IESS		9,848.71
45012010	Aporte Patronal IESS	9,848.71	
45013500	Fondo de reserva IESS		5,334.46
45019000	Otros		10,298.64
45019005	Bonificacionesx Alim.Personal	1,232.76	
45019010	Horas Extras Personal	9,065.88	
45020000	Honorarios		13,354.46
45020500	Directores		12,589.16
45020505	Concejo de Administración	6,032.57	
45020510	Concejo de Vigilancia	3,786.70	
45020515	Concejo de Crédito	2,769.89	
45021000	Honorarios profesionales		765.30
45021005	Servicio de Auditoría	765.30	
45030000	Servicios varios		26,064.95
45030500	Movilización, fletes y embalajes		8,812.90
45031000	Servicios de Guardianía y Monitoreo alarma		478.56
45031500	Publicidad y propaganda		3,464.58
45032000	Servicios básicos		5,071.96
45032005	Energía Eléctrica	768.72	



COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE DE RESULTADOS AL 2014/DIC/31

Código	Cuenta		Saldo
45032010	Agua	38.93	
45032015	Telefono	3,505.63	
45032020	Internet	758.68	
45033000	Arrendamientos		5,219.71
45033005	Arrendamiento Matriz Loja	2,741.50	
45033015	Arrendamiento Ventanilla Norte	1,826.04	
45033020	Arrendamiento Ventanilla Chantaco	652.17	
45039000	Otros servicios		3,017.24
45039005	Servicios Ocasionales	2,841.76	
45039010	Gastos Bancarios	166.27	
45040000	Impuestos, contribuciones y multas		8,328.79
45040500	Impuestos Fiscales		4,784.86
45040505	IVA cargado al gasto	4,784.86	
45041000	Impuestos Municipales		2,541.01
45041500	Contribuciones a la Superintendencia de Economía		785.21
45049000	Impuestos y aportes para otros organismos e instit		217.71
45050000	Depreciaciones		7,384.16
45051500	Edificios		421.20
45051505	Agencia Chuquiribamba	421.20	
45052500	Muebles, enseres y equipos de oficina		1,678.83
45052505	Muebles de Oficina	823.71	
45052510	Enseres de Oficina	188.64	
45052515	Equipos de Oficina	666.48	
45053000	Equipos de computación		4,868.46
45053005	Equipo de computación y software	4,868.46	
45053000	Otros		415.67
45059005	Gasto Dep. Funeraria	52.64	
45059010	Gasto Dep. Inst. y Seguridad	363.03	
45070000	Otros gastos		27,621.41
45070500	Suministros diversos		2,981.47
45071000	Donaciones		30.00
45071500	Mantenimiento y reparaciones		436.24
45072000	Estacionamiento Permanente		491.04
45072500	Suscripciones		1,633.06
45073000	Gasto Uniformes Personal		3,263.82
45079000	Otros		18,785.78
45079005	Otros Servicios	6,045.28	
45079010	Gastos Asambleas y Agasajos	11,363.10	
45079015	Gasto cofres mortuorios entregados a Socios	1,310.40	



COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

BALANCE DE RESULTADOS AL 2014/DIC/31

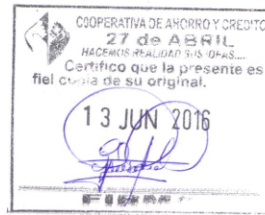
Código	Cuenta	Saldo
47000000	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	390.00
47900000	Otros	390.00
47901000	Gastos Credit Report-Equifax	390.00
TOTAL GASTOS		368,421.66



Código	Cuenta	US Dólares
1	ACTIVO	1,319,934.02
11	FONDOS DISPONIBLES	74,703.15
11 01	Caja	24,667.25
11 01 05	Efectivo	24,467.25
11 01 05 10	Efectivo Agencia Chuquiribamba	7,210.08
11 01 05 15	Efectivo Ventanilla Chantaco	1,472.43
11 01 05 20	Efectivo Ventanilla Norte	5,223.05
11 01 05 25	Boveda	10,561.69
11 01 10	Caja chica	200.00
11 03	Bancos y otras instituciones financieras	50,035.90
11 03 05	Banco Central del Ecuador	24,074.71
11 03 05 05	Bco. Central Cta. Cte. 59700011	19,673.74
11 03 05 10	Banco Central Dinero Electrónico	4,400.97
11 03 10	Bancos e instituciones financieras locales	21,954.57
11 03 10 10	Banco Pichincha Cta. Cte. 3496772204	18,950.90
11 03 10 15	Bancodesarrollo	3,003.67
11 03 20	Instituciones del sector financiero popular y solli	4,006.62
11 03 20 05	Coop. Mego Cta. Ahorros 401010192079	2,634.40
11 03 20 10	Cuenta Ahorros Coop. Gonzanamá No. 2085	1,372.22
13	INVERSIONES	4,410.00
13 04	Disponibles para la venta del Estado o de entidad	4,410.00
13 04 20	De 181 a 360 días	4,410.00
14	CARTERA DE CREDITOS	1,063,007.01
14 04	Cartera de créditos para la microempresa por vence	616,875.03
14 04 05	De 1 a 30 días	32,706.83
14 04 10	De 31 a 90 días	60,690.11
14 04 15	De 91 a 180 días	70,143.20
14 04 20	De 181 a 360 días	125,445.23
14 04 25	De más de 360 días	327,889.66
14 20	Cartera de créditos para la microempresa que no de	447,111.25
14 28 05	De 1 a 30 días	17,186.95
14 28 10	De 31 a 90 días	26,130.96
14 28 15	De 91 a 180 días	33,368.90
14 28 20	De 181 a 360 días	67,909.90
14 28 25	De más de 360 días	302,514.54
14 52	Cartera de créditos para la microempresa vencida	129,020.73
14 52 05	De 1 a 30 días	7,072.71
14 52 10	De 31 a 90 días	20,822.72
14 52 15	De 91 a 180 días	18,751.51
14 52 20	De 181 a 360 días	28,983.47
14 52 25	De más de 360 días	53,390.32
14 99	(Provisiones para créditos incobrables)	(130,000.00)
14 99 20	(Cartera de créditos para la microempresa)	(130,000.00)
16	CUENTAS POR COBRAR	159,216.33
16 03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	11,492.62
16 03 20	Cartera de créditos para la microempresa	11,492.62
16 90	Cuentas por cobrar varias	147,723.71
16 90 05	Anticipos al personal	2,872.89



Código	Cuenta	US Dólares
16 90 20	Arrendamientos	1,060.00
16 90 35	Juicios ejecutivos en proceso	9,558.26
16 90 45	Cuentas por Cobrar Dinero Electrónico	600.00
16 90 90	Otras	133,632.56
16 90 90 05	Anticipo a Proveedores	8,374.28
16 90 90 10	Otras Cuentas por Cobrar	5,563.63
16 90 90 20	Cuentas*Cobrar BDH	14,600.00
16 90 90 25	José Caraguay Buri (Transf. Internas)	105,094.65
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	13,120.34
18 02	Edificios	8,425.00
18 05	Muebles, enseres y equipos de oficina	18,707.26
18 05 05	Muebles de Oficina	8,596.11
18 05 10	Equipos de Oficina	7,900.03
18 05 15	Enseres de Oficina	2,120.12
18 06	Equipos de computación	17,226.24
18 06 05	Equipo de computación	17,226.24
18 90	Otros	5,984.53
18 90 05	Instalaciones y seguridad	5,107.03
18 90 10	Funeraria	877.50
18 99	(Depreciación acumulada)	(37,222.69)
18 99 05	(Edificios)	(4,068.02)
18 99 15	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(8,570.80)
18 99 15 05	(Muebles de Oficina)	(3,287.16)
18 99 15 10	(Enseres de Oficina)	(1,114.55)
18 99 15 15	(Equipos de Oficina)	(4,169.09)
18 99 20	(Equipos de computación)	(21,094.17)
18 99 20 05	(Equipos de computación y software)	(21,094.17)
18 99 40	(Otros)	(3,489.70)
18 99 40 05	(Dep. Acumulada Funeraria)	(930.04)
18 99 40 10	(Dep. Acumulada Inst. y Seguridad)	(1,800.40)
18 99 40 15	(Gastos de Amort. y Constitución)	(646.26)
19	OTROS ACTIVOS	5,477.19
19 01	Inversiones en acciones y participaciones	2,300.00
19 01 10	En otras instituciones financieras	2,300.00
19 01 10 05	Inversión Bancodesarrollo	2,300.00
19 90	Otros	3,177.19
19 90 05	Impuesto al valor agregado – IVA	80.83
19 90 10	Otros impuestos	3,096.36
19 90 10 05	Ret. Impuesto a la Renta - Ant.	3,096.36
TOTAL ACTIVO		1,319,934.02
2	PASIVOS	1,304,595.05
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,280,380.10
21 01	Depósitos a la vista	379,628.35
21 01 35	Depósitos de ahorro	369,647.09
21 01 35 05	Depósitos de ahorro Matriz Loja	7,828.06
21 01 35 10	Depósitos de ahorro Agencia Chuquiribamba	266,538.99
21 01 35 15	Depósitos de ahorro Ventanilla Chantaco	94,505.67
21 01 35 20	Depósitos Ahorro Personal	734.52



Código	Cuenta	US Dólares
21 01 35 25	Depósitos Ahorro Infantil	39.85
21 01 50	Depósitos por confirmar	9,981.26
21 03	Depósitos a plazo	764,647.28
21 03 05	De 1 a 30 días	266,344.39
21 03 10	De 31 a 90 días	375,976.33
21 03 15	De 91 a 180 días	75,050.23
21 03 20	De 181 a 360 días	44,876.33
21 03 25	De más de 361 días	2,400.00
21 05	Depósitos restringidos	136,104.47
21 05 05	Depósitos para Encaje Loja y Chuquiribamba	122,579.03
21 05 10	Depósitos para Encaje Chantaco	13,525.44
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	308.58
23	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	308.58
23 04 05	Giros y transferencias	308.58
25	CUENTAS POR PAGAR	17,458.85
25 01	Intereses por pagar	8,080.93
25 01 05	Depósitos a la vista	4,881.45
25 01 15	Depósitos a plazo	3,199.48
25 03	Obligaciones patronales	4,398.42
25 03 15	Aportes al IESS	1,876.11
25 03 35	Decimo tercer Sueldo	575.31
25 03 40	Decimo Cuarto Sueldo	1,947.00
25 04	Retenciones	1,148.42
25 04 05	Retenciones fiscales	1,148.42
25 04 05 05	Ret. Bienes 1%	35.70
25 04 05 10	Ret. Servicios 2%	11.31
25 04 05 15	Ret. Rendimientos Financieros 2%	264.48
25 04 05 20	Ret. IR 8% Dietas Concejos	318.36
25 04 05 25	Ret. IR 8% Arrendamientos	25.20
25 04 05 30	Ret. IR 10% Honorarios	0.01
25 04 05 35	Ret. IVA 30%	1.82
25 04 05 40	Ret. IVA 70%	26.27
25 04 05 45	Ret. IVA 100%	460.10
25 04 05 50	Ret. Seguros y Reaseguros 10% Valor Prima-1%	1.69
25 04 05 55	Ret. IR 8% Pagos Deportistas, Entrenadores, Arbitr	3.48
25 05	Contribuciones, impuestos y multas	50.33
25 05 90	Otras contribuciones e impuestos	50.33
25 05 90 05	Iva en Ventas	50.33
25 90	Cuentas por pagar varias	3,780.75
25 90 90	Otras cuentas por pagar	3,780.75
25 90 90 10	Cuentas por pagar a Proveedores	3,780.75
29	OTROS PASIVOS	6,447.52
29 90	Otros	6,447.52
29 90 90	Varios	6,447.52
29 90 90 10	Seguro Desgravamen	6,447.52
TOTAL PASIVO		1,304,595.05
3	PATRIMONIO	178,484.10
31	CAPITAL SOCIAL	46,976.96



Código	Cuenta	Saldo
50000000	INGRESOS	278,163.37
51000000	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	262,180.17
51010000	Depósitos	893.88
51011000	Depósitos en instituciones financieras e instituci	893.88
51030000	Intereses y descuentos de inversiones en títulos v	210.00
51031000	Disponibles para la venta	210.00
51040000	Intereses y descuentos de cartera de créditos	261,076.29
51042000	Cartera de créditos para la microempresa	239,332.21
51045000	De mora	21,744.08
52000000	COMISIONES GANADAS	3,797.40
52900000	Otras	3,797.40
52900500	Comisión Ganada Bono de Desarrollo Humano	2,890.66
52901000	Comisión Recaudaciones Varias	906.74
54000000	INGRESOS POR SERVICIOS	10,260.89
54040000	Manejo y cobranzas	5,178.35
54040500	Notificaciones y Cobranzas	4,491.71
54041000	Recuperación de Cartera 10%	686.64
54900000	Otros servicios	5,082.54
54909000	Otros	5,082.54
54909015	Aportes para Administración	4,678.54
54909020	Cambio de Libretas	28.00
54909025	Transferencias Interbancarias BCE	376.00
56000000	OTROS INGRESOS	1,924.91
56900000	Otros	1,924.91
56901500	Ingresos comisiones Varias	1,924.91
TOTAL INGRESOS		278,163.37



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

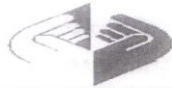
Desde el 1 de ENERO del 2015 hasta el 31 de DICIEMBRE del 2015
(En dólares de los Estados Unidos de América)

Código	Cuenta	Saldo
40000000	GASTOS	441,308.50
41000000	INTERESES CAUSADOS	119,975.58
41010000	Obligaciones con el público	119,615.36
41011500	Depósitos de ahorro	33,497.13
41013000	Depósitos a plazo	85,083.64
41019000	Otros	1,034.59
41019005	Interes Certificados de Aportacion	1,034.59
41030000	Obligaciones financieras	360.22
41031000	Obligaciones con instituciones financieras del país	100.63
41035000	Otras obligaciones	259.59
44000000	PROVISIONES	46,789.10
44020000	Cartera de créditos	46,789.10
45000000	GASTOS DE OPERACION	193,014.14
45010000	Gastos de personal	109,669.54
45010500	Remuneraciones mensuales	69,044.92
45011000	Beneficios sociales	11,463.88
45011005	Decimotercer Sueldo	6,892.99
45011010	Decimo cuarto sueldo	4,203.49
45011015	Vacaciones Personal	367.40
45011500	Gastos de representación y responsabilidad	458.16
45011505	Viáticos y Subsistencias Personal/Concejos	458.16
45012000	Aportes IESS	9,988.33
45012010	Aporte Patronal IESS	9,988.33
45013500	Fondo de reserva IESS	6,538.49
45019000	Otros	12,175.76
45019005	Bonificacionesx Alim.Personal	931.34
45019010	Horas Extras Personal	11,244.42
45020000	Honorarios	30,318.38
45020500	Directores	28,449.58
45020505	Concejo de Administración	5,345.16
45020510	Concejo de Vigilancia	5,827.61
45020515	Concejo de Crédito	12,801.49
45020520	Gastos de Representación Presidente Cooperativa	2,563.79
45020525	Gastos Recuperacion de Cartera	1,806.08
45020530	Comisiones Especiales Cooperativa	105.45
45021000	Honorarios profesionales	1,800.00
45021005	Servicio de Auditoría	1,800.00
45030000	Servicios varios	23,366.24
45030500	Movilización, fletes y embalajes	2,991.22
45031000	Servicios de Guardiania y Monitoreo alarma	250.00
45031500	Publicidad y propaganda	2,311.81
45032000	Servicios básicos	6,683.67
45032005	Energía Eléctrica	979.87
cg/larrobo		



Código	Cuenta	Saldo
45032010	Agua	145.01
45032015	Telefono	3,278.08
45032020	Internet	2,280.71
45032500	Seguros	1,189.60
45032525	Fidelidad Privada Gerente y Cajeros	1,189.60
45033000	Arrendamientos	7,642.71
45033005	Arrendamiento Matriz Loja	5,164.50
45033015	Arrendamiento Ventanilla Norte	1,826.04
45033020	Arrendamiento Ventanilla Chantaco	652.17
45039000	Otros servicios	2,297.23
45039005	Servicios Ocasionales	2,185.35
45040100	Gastos Bancarios	111.88
45040000	Impuestos, contribuciones y multas	9,763.36
45040500	Impuestos Fiscales	7,758.62
45040505	IVA cargado al gasto	7,758.62
45041000	Impuestos Municipales	1,113.74
45041500	Contribuciones a la Superintendencia de EconomíaP	810.85
45049000	Impuestos y aportes para otros organismos e instit	80.15
45050000	Depreciaciones	3,734.30
45051500	Edificios	400.19
45051505	Agencia Chuquiribamba	400.19
45052500	Muebles, enseres y equipos de oficina	1,382.76
45052505	Muebles de Oficina	340.51
45052510	Enseres de Oficina	101.65
45052515	Equipos de Oficina	940.60
45053000	Equipos de computación	1,316.91
45053005	Equipo de computación y software	1,316.91
45054000	Otros	634.44
45059005	Gasto Dep. Funeraria	78.96
45059010	Gasto Dep. Inst. y Seguridad	555.48
45070000	Otros gastos	16,218.12
45070500	Suministros diversos	3,990.92
45071500	Mantenimiento y reparaciones	620.45
45072000	Estacionamiento Permanente	594.64
45072500	Suscripciones	2,039.25
45073000	Gasto Uniformes Personal	273.15
45073500	Actividades Deportivas e Integración	686.25
45079000	Otros	8,013.30
45079005	Otros Servicios	2,453.33
45079010	Gastos Asambleas y Agasajos	3,865.33
45079020	RIFAS Y PROMOCIONES COOPERATIVA	1,694.64
47000000	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	81,542.68
47030000	Intereses y comisiones devengados en ejercicios an	72,947.00
scg/larobo		





COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
27 de ABRIL
Por un futuro mejor...

COOP DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL

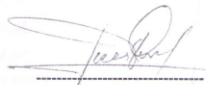
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Desde el 1 de ENERO del 2015 hasta el 31 de DICIEMBRE del 2015
(En dólares de los Estados Unidos de América)

Código	Cuenta	Saldo
47030500	Intereses y comisiones devengados ejercic 2014	72,947.00
47900000	Otros	8,595.68
47900500	Gastos No Deducibles	4,798.61
47901000	Gastos Credit Report-Equifax	475.00
47901500	Gasto 10% Recuperación Capital	3,272.07
47902000	Gastos Capacitación Personal	50.00
TOTAL GASTOS		441,308.50




Código	Cuenta	US Dólares
31 03	Aportes de socios	46,976.96
31 03 01	Certificado de Aportacion Chuq y Loja	38,336.77
31 03 05	Certificado de Aportacion Chantaco	8,474.95
31 03 10	Certificado de Aportacion Loja	165.24
33	RESERVAS	106,428.13
33 01	Legales	48,413.31
33 01 05	Fondo irrepartible de reserva legal	48,413.31
33 03	Especiales	58,014.82
33 03 05	Reserva Adquisicion de Bienes-A Disposic. Asamblea	58,014.82
36	RESULTADOS	25,079.01
36 01	Utilidades y/o excedentes acumuladas	88,648.20
36 02	(Pérdidas acumuladas)	(52,214.60)
36 04	(Pérdida del ejercicio)	(11,375.59)
TOTAL PATRIMONIO		178,484.10
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	77,867.22
71 09	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	77,867.22
71 09 20	Cartera de créditos para la microempresa	77,867.22
72	DEUDORAS POR CONTRA	(77,867.22)
72 09	Intereses en suspenso	(77,867.22)
72 09 10	Intereses en suspenso	(77,867.22)
72 09 10 01	Intereses en suspenso	(77,867.22)
73	ACREEDORAS POR CONTRA	1,680,812.69
73 01	Valores y bienes recibidos de terceros	1,680,812.69
73 01 10	Emisión Pagars de Garantia	1,680,812.69
73 01 10 15	Pagares Garantia en Cred. Vivienda	5,137.52
73 01 10 20	Pagares Garantia en Cred. Microempresa	1,675,675.17
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	(1,680,812.69)
74 01	Valores y bienes recibidos de terceros	(1,680,812.69)
74 01 10	Documentos en garantía	1,680,812.69
74 01 10 15	Pagares Cartera Vivienda	5,137.52
74 01 10 20	Pagares Cartera Microempresa	1,675,675.17
TOTAL CUENTAS DE ORDEN		0.00
RESULTADO DEL PERIODO		(163,145.13)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,319,934.02
TOTAL GENERAL		



Gerente General

Auditor Interno

Contador(a) General Reg.

Anexo 6.- Proformas



Loja, 13 de Junio del 2016

Señor.
Juan Carlos Guachisaca
Ciudad.

De mi consideración


Por medio de la presente me es grato saludarlo y a la vez me complace hacerle llegar nuestra Proforma Publicitaria.

La programación nuestra es variada: Tres Noticieros, uno en la mañana, al medio día y el otro en la tarde, Sentimiento Ecuatoriano, Avisos Clasificados en la mañana y en la tarde, Música variada Nacional e Internacional.

CUÑAS DIARIAS	TOTAL DE CUÑAS POR MES (22 DIAS)	VALOR MENSUAL A PAGAR (SIN IVA)
08	176 cuñas	230.00 dólares
12	264 cuñas	380.00 dólares
15	330 cuñas	460.00 dólares

Por vuestra debida atención y en la confianza de trabajar juntos para alcanzar los objetivos deseados, me suscribo de usted.

Atentamente,



Luis Felipe Pinta Guamán, o.cc.ss.
REPRESENTANTE LEGAL DE
RADIO MATOVELLE 100.1 FM





PROFORMA PUBLICITARIA

Loja, 14 Diciembre de 2016

Señor
Estimado cliente
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente nos es grato saludarlo, deseándole que sus funciones tenga el éxito deseado y a la vez nos complace poner a su consideración la presente Proforma Publicitaria de nuestra estación radial.

PROGRAMACIÓN NOTICIOSA	HORARIO	TIEMPO SEGUNDOS	VALOR POR CUÑA
Informe Global I Emisión	06H30 a 09H00	40"	\$3.00 + IVA
Informe Global II Emisión	11H00 a 13h00	40"	
Informe Global III Emisión	18h00 a 19h00	40"	
Noticiero Nacional (Teleamazonas)	20H00 a 21H00	40"	

PROGRAMACIÓN REGULAR	HORARIO	TIEMPO SEGUNDOS	VALOR POR CUÑA
Cafecito Mañanero	04H30 a 06H30	40"	\$2.50 + IVA
Adrenalina Deportiva	09H00 a 11H00	40"	
Adrenalina Deportiva	13H00 a 14H00	40"	
Explosión Musical	14H00 a 15H00	40"	
El Vagabundo	16H00 a 18H00	40"	
Enlace Musical	19H00 a 20H00	40"	

PAQUETE PUBLICITARIO ROGRAMACIÓN REGULAR	HORARIO	TIEMPO SEGUNDOS	VALOR DE LA INVERSIÓN MENSUAL
3 Cuñas en programación regular de lunes a viernes, más 1 bonificación los sábados y domingos	Rotativo	40"	\$100.00 + IVA

Es importante resaltar que Radio Satelital 100.9 FM es la radio más noticiosa y deportiva de la provincia de Loja con un target de 20 a 50 años, pues nuestra programación está dirigida por periodistas de renombre del sur del país manteniendo un mercado cautivo atractivo para publicitar y promocionar.

Radio Satelital 100.9 FM cubre con su señal los cantones de: Zapotillo, Macará, Zosoranga, Calvas, Gonzanamá, Puyango, Celica, Olmedo, Espíndola, Catamayo, Saraguro, Loja, parte alta de la provincia de El Oro, e inclusive la parte Norte de Perú y a través de nuestro sitio web www.satelital.radio.com a todo el globo terráqueo con audio en tiempo real. Además nos pueden escuchar por aplicaciones Android en radios del Ecuador.

Con gusto le atenderemos a través de nuestro correo electrónico satelita14@hotmail.com o a los teléfonos 072589274 / 072563444 comunicarse con secretaria de la radio.

Por vuestra debida atención y en la confianza de trabajar juntos para alcanzar los objetivos deseados, me suscribo de usted.

Atentamente,


Martín Francisco Rafael Calva C.
REPRESENTANTE LEGAL
RADIODIFUSORA DEL SUR CRISUR CIA. LTDA.
RADIO SATELITAL 100.9 FM

AV. MANUEL AGUSTÍN AGUIRRE Y AZUAY - LOJA. Telf.: (07)2563444/(07)2589274.

www.satelitalradio.com

Índice

Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	6
d. Revisión de literatura.....	8
Sistema financiero.....	8
Economía popular y solidaria.....	8
Sector cooperativo.....	8
Cooperativas.....	9
Clasificación de cooperativas.....	9
Objeto de cooperativas.....	9
Estado de situación financiera.....	9
Estado de resultados.....	10
Sistema de monitoreo de indicadores financieros: PERLAS.....	10
Componentes PERLAS.....	10
Administración.....	12
Proceso administrativo.....	12
Etapas del proceso administrativo.....	12
Planeación.....	13
Tipos de planeación.....	13
Importancia de la planeación.....	14
Estrategia.....	14
Elementos de un plan estratégico.....	15
Administración estratégica.....	15
Etapas de la administración estratégica.....	16
Beneficios de la administración estratégica.....	17
Visión.....	17
Misión.....	18
Características de la declaración de misión.....	19
Componentes de la declaración de misión.....	19

Análisis externo	20
Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías	20
Proceso para ejecutar un análisis externo	21
Análisis interno.....	21
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	21
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	22
Matriz de perfil competitivo (MPC).....	23
Análisis FODA	24
Adecuación de los factores internos y externos clave para formular estrategias	24
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	25
Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA.....	26
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	27
Pasos requeridos para desarrollar una MCPE:	27
Tipos de estrategias	28
Plan de Acción.....	29
Plan Operativo Anual (POA).....	29
e. Materiales y métodos	31
f. Resultados	34
g. Discusión	90
h. Conclusiones	92
i. Recomendaciones	93
j. Bibliografía	94
k. Anexos	96

Índice de figuras

Figura 1: Inflación Anual.....	34
Figura 2: Desempleo.....	35
Figura 3 : Tasa de interés activa.....	35
Figura 4: Tasa de interés pasiva.....	36
Figura 5: IVA al 14%.....	37
Figura 6: Crecimiento de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril.....	52
Figura 7: Figura PEYEA.....	65
Figura 8: Genero.....	111
Figura 9: Edad.....	111
Figura 10: Actividad a la se dedica.....	112
Figura 11: Misión, visión y valores.....	113
Figura 12: Atención del personal.....	113
Figura 13: Confianza en la Cooperativa.....	114
Figura 14: Ha solicitado un Crédito.....	115
Figura 15: Requisitos para el crédito.....	115
Figura 16: Tiempo de aprobación del Crédito.....	116
Figura 17: Monto concedido en totalidad.....	116
Figura 18: Verifica en otras instituciones.....	117
Figura 19: Ubicación Geográfica.....	118
Figura 20: Instalaciones Óptimas.....	118
Figura 21: Seguridad interna.....	119
Figura 22: Medio de comunicación.....	53

Índice de cuadros

Cuadro 1: Oportunidades y amenazas.....	40
Cuadro 2: Fortalezas y debilidades.....	54
Cuadro 3: Matriz EFE.....	55
Cuadro 4: Matriz EFI.....	56
Cuadro 5: Matriz de perfil competitivo.....	58
Cuadro 6: FODA.....	59
Cuadro 7: Estrategias obtenidas del análisis FODA.....	61
Cuadro 8: Indicadores perlas Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.....	62
Cuadro 9: Matriz PEYEA.....	63
Cuadro 10: Calculo de las coordenadas de la matriz PEYEA.....	65
Cuadro 11: Matriz MCPE.....	66-68
Cuadro 12: Jerarquía de estrategias.....	69
Cuadro 13: Selección de estrategias.....	70
Cuadro 14: Análisis de la misión.....	71
Cuadro 15: Análisis de la visión.....	72
Cuadro 16: Plan de acción del objetivo estratégico 1.....	75
Cuadro 17: Plan de acción del objetivo estratégico2.....	77
Cuadro 18: Plan de acción del objetivo estratégico3.....	79
Cuadro 19: Plan de acción del objetivo estratégico 4.....	81
Cuadro 20: Plan de acción del objetivo estratégico 5.....	83
Cuadro 21: POA 2017-2018.....	84-85
Cuadro 22: POA 2018-2019.....	86
Cuadro 23: POA 2019-2020.....	87
Cuadro 24: POA 2020-2021.....	88
Cuadro 25: POA 2012-2022.....	89
Cuadro 26: Conoce misión, visión y valores.....	104

Cuadro 27: Tiempo que trabaja en la Cooperativa.....	104
Cuadro 28: Función desempeña.....	105
Cuadro 29: Organismo de control.....	105
Cuadro 30: Grado de instrucción.....	106
Cuadro31: Capacitaciones.....	106
Cuadro 32: Cada que tiempo recibe capacitación.....	107
Cuadro 33: Experiencia laboral.....	107
Cuadro 34: Control de actividades.....	108
Cuadro 35: Ambiente organizacional.....	108
Cuadro 36: Liderazgo del gerente.....	109
Cuadro 37: Tecnología de la institución.....	109
Cuadro 38: Ubicación geográfica.....	110
Cuadro 39: Instalaciones óptimas.....	110