

The background features the official seal of the Universidad Nacional de Loja. It is a circular emblem with a yellow border containing the Latin motto "IN THE SAVIS SAPIENTIE GLORIFICATIO VITAE". The center of the seal depicts a hand holding a quill pen over an open book, with a torch and a globe also visible. The seal is set against a backdrop of a map of Ecuador in the colors of the national flag (yellow, blue, and red).

*Universidad Nacional de Loja*

*Facultad Jurídica, Social y Administrativa*

**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

**TÍTULO**

**“Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio de la Parroquia Orianga Cantón Paltas, Periodo 2017 – 2022”**

Tesis previa a optar el grado de  
Ingeniera en Banca y Finanzas.

**AUTORA:**

**Mariuxi Maricela Machuca Córdova**

**DIRECTOR:**

**Ing. Jaime Rodrigo Lojan Neira. Mca. Cp.**

**LOJA – ECUADOR**

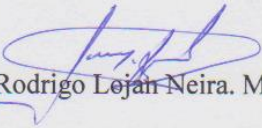
**2017**

**ING. JAIME RODRIGO LOJAN NEIRA. MCA. CP.DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTOR TESIS**

**CERTIFICO:**

Que la presente Tesis “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON PALTAS, PERIODO 2017 – 2022**”, presentado y elaborado por la Srta. Mariuxi Maricela Machuca Córdova, previo a optar el grado de Ingeniera 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, Marzo del 2017

  
Ing. Jaime Rodrigo Lojan Neira. Mca. Cp.  
**DIRECTOR DE TESIS**



## AUTORÍA

Yo, Mariuxi Maricela Machuca Córdova, declaro ser autora 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.

AUTORA: Mariuxi Machuca Córdova

FIRMA: -----

CEDULA: 1105808164

FECHA: Loja, marzo del 2017

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

Yo, **MARIUXI MARICELA MACHUCA CÓRDOVA**, declaro ser autora del trabajo de tesis denominado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON PALTAS, PERIODO 2017 – 2022”**, como requisito previo para la optar al grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, se muestre la producción intelectual de la Universidad a través de la visualización de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios podrán consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del 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 8 días del mes de marzo del dos mil diecisiete, firma la autora.

**AUTORA:** Mariuxi Maricela Machuca Córdova

**FIRMA:** 

**CEDULA:** 1105808164

**DIRECCIÓN:** Loja, Ciudadela Manuel Esteban Godoy

**CORREO ELECTRÓNICO:** mary1504@hotmail.com

**TELÉFONO:** 0981311807

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Jaime Rodrigo Lojan Neira. Mca. Cp.

**MIEMBROS DE TRIBUNAL:**

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc. **PRESIDENTA**

Ec. Lenin Peláez Moreno. MGP. **VOCAL**

Ing. Jorge Vallejo Ramírez MAE. **VOCAL**



## **DEDICATORIA**

La vida está llena de circunstancias y quienes logran resultados y consiguen sus metas son aquellos que no temen actuar, por eso dedico este trabajo al piloto de mi vida Dios, porque ha sido su guía constante la que ha hecho de mi la mujer que soy, a la Virgencita del Cisne por haberme ayudado a culminar mis estudios favorablemente a mis padres por ser el motor que me impulsa a seguir cada día, por haber sido mis guías mi apoyo, mi luz en los momentos de oscuridad por regalarme su bendición cada día, a mis familiares y amigos por el entusiasmo y la motivación que me brindaron para poder culminar exitosamente mis estudios universitarios.

*Mariuxi Maricela*

## AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa; a la Carrera de Banca y Finanzas, ya que a través de sus docentes me supieron impartir sus sabios conocimientos, experiencias e ideas para lograr culminar con mis estudios universitarios.

Además, mi especial agradecimiento al Ing. Jaime Rodrigo Lojan Neira. Mca. Cp. como Director del presente trabajo de tesis, por su apoyo para así poder culminar exitosamente con este trabajo de investigación.

De igual manera, agradezco la colaboración brindada por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “22 DE JUNIO” y de manera especial al personal que labora en esta institución por haberme facilitado la información para la elaboración y desarrollo de mi tesis.

*La Autora*



**a) TÍTULO**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON PALTAS, PERIODO 2017 – 2022”

## **b) RESUMEN**

El presente trabajo, es una investigación de carácter prescriptivo. El punto de partida fue la determinación de los objetivos del estudio, siendo los siguientes; realizar una planeación estratégica como objetivo general y dentro de los objetivos específicos realizar un diagnóstico económico financiero y determinar estrategias, actividades y presupuesto para dicha cooperativa, los mismos que marcaron la ruta de los procedimientos, acciones y análisis del presente trabajo.

La médula del trabajo consistió en la realización del análisis externo de la cual se llegó a obtener la información necesaria para elaborar la matriz EFE (matriz de evaluación de factores externos), como también la realización de la matriz del perfil competitivo MPC. Se procedió a realizar el análisis de los factores internos, para ello se aplicó las encuestas tanto a los actores internos como externos y el diagnóstico financiero con la aplicación de indicadores PERLAS; la información obtenida sirvió de base para la elaboración de la matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos).

Con la información obtenida a través de la realización del análisis de los factores tanto externos como internos, se procedió a la elaboración de la matriz FODA, y, de la conjugación técnica de los cruces FO – FA – DO – DA, se llegaron a obtener las estrategias para dicha entidad; así también para determinar la posición del perfil de estrategias para la cooperativa se aplicó la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA y se terminó con la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC mediante la cual permitió clasificar, identificar y seleccionar por orden las estrategias para la entidad.

La estructura de los objetivos estratégicos está matizada por la determinación de Estrategia, Actividades, Política, Líneas de Acción, Recursos, Tiempo, Responsables de su cumplimiento, Resultados esperados, Financiamiento, Desarrollo y Presupuesto.

En la parte complementaria del presente trabajo de tesis, se hacen constar las conclusiones con las respectivas recomendaciones las mismas que generan un aporte importante en la investigación realizada.



Ejecutado el trabajo se concluye que la falta de un direccionamiento estratégico, impide a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio.” desarrollarse económicamente en el mercado local; por lo que se recomienda ejecutar el presente plan estratégico propuesto, ya que está direccionado a la creación de estrategias de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución y de sus asociados, permitiendo a los directivos tomar decisiones oportunas, proporcionando así una dirección y bases sólidas para consolidar su crecimiento en el mercado financiero, aprovechando eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos, con una gestión administrativa adecuada y eficiente.

## **ABSTRACT**

The present work is a prescriptive research. The starting point was the determination of the objectives of the study, being the following; To carry out strategic planning as a general objective and within the specific objectives to carry out an economic economic diagnosis and to determine strategies, activities and budget for this cooperative, the same ones that marked the route of the procedures, actions and analysis of the present work.

The core of the work consisted in carrying out the external analysis from which the necessary information was obtained to elaborate the matrix EFE (matrix of evaluation of external factors), as well as the realization of the matrix of the competitive profile MPC. The analysis of the internal factors was carried out, for which the surveys were applied to both the internal and external actors and the financial diagnosis with the application of indicators PERLAS; the information obtained served as a basis for the elaboration of the EFI matrix (internal factor evaluation matrix).

With the information obtained through the analysis of both external and internal factors, the SWOT matrix was elaborated and, from the technical conjugation of the FO - FA - DO - DA crosses, The strategies for that entity; In order to determine the position of the strategy profile for the cooperative, the strategic position matrix and evaluation of PEYEA actions were applied and the MPEC quantitative strategic planning matrix was completed, through which it was possible to classify, identify and select in order the strategies for the entity. The structure of the strategic objectives is nuanced by the determination of Strategy, Activities, Policy, Lines of Action, Resources, Time and Responsible for its fulfillment, Expected Results, Financing, Development and Budget.

In the complementary part of the thesis work, the conclusions are made with the respective recommendations, which generate an important contribution in the research carried out. Executed the work is concluded that the lack of a strategic address, prevents the "Cooperative Savings and Credit June 22." Develop economically in the local market; So it is recommended to implement this proposed strategic plan, as it is directed to the creation of strategies according to the needs and expectations of the institution and its partners, allowing managers to make timely decisions, thus providing an address and bases Solid to consolidate its growth in the financial market, efficiently taking advantage of its resources to reach the proposed objectives, with an adequate and efficient administrative management.



## c) INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es de importancia para todo tipo de empresa, porque une las fortalezas institucionales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

Además, se muestra como un mapa de ruta para la empresa, en el que se incluyen las metas y objetivos para cada área crítica de la entidad, entre las que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

El trabajo investigativo titulado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTÓN PALTAS, PERIODO 2017 – 2022” pretende ser una herramienta que permita mejorar la gestión empresarial con el fin de que los servicios que ofrece la institución financiera sean diversificados y de calidad lo que conlleva a una acertada toma de decisiones por parte de los directivos.

La estructura del trabajo responde a los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo consta de: **Resumen**, contiene una visión general de la planificación estratégica realizada en la cooperativa 22 DE JUNIO, la misma que se cumplió mediante los objetivos específicos; **Introducción**, se plantea en base a una recopilación general de forma sistemática sobre el contenido del presente trabajo investigativo; **Revisión de Literatura**, se incluye referentes teóricos relacionados al proceso de la planeación estratégica, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **Materiales y Métodos**, la aplicación de la metodología sirvió para obtener la información necesaria para aplicarla en cada procedimiento y así culminar con el desarrollo y ejecución de la investigación; **Resultados**, se obtuvo toda la información proveniente de la entrevista y la encuesta a los empleados y a los socios de la cooperativa para realizar el correspondiente análisis; **Discusión**, basadas en los resultados se plantea las decisiones más importantes que los directivos deben tomar para lograr el desarrollo esperado; **Conclusiones** se plantea las principales conclusiones a las que ha llegado como resultado del proceso de investigación; **Recomendaciones**, en base

a las conclusiones se recomienda las acciones pertinentes que deben aplicar para la propuesta de planificación constituya un aporte de mejoramiento a la cooperativa; **Bibliografía**, se incluyen diferentes bibliográficos a los que se recurrió para contar con conocimientos claros sobre el proceso de la planificación estratégica y las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **Anexos**, finalmente se incluyen como parte de los anexos, los formatos de la encuesta, y entrevista que fueron aplicadas para la recolección de información necesaria.



## d) REVISIÓN DE LITERATURA

### Sistema Financiero Nacional

Chiriboga (2014) afirma: “Se entiende por sistema financiero nacional, al conjunto de instituciones financieras de un país: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que llevan a cabo la intermediación financiera con el público” (pág. 12). Su función principal es captar y promover el ahorro, para luego canalizarlo de manera correcta hacia la inversión

### Estructura del Sistema Financiero Nacional del Ecuador

#### Cuadro 1

#### Estructura Sistema Financiero del Ecuador

<b>ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL DEL ECUADOR</b>		
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS</b> * Banco Central del Ecuador. * Banco de desarrollo del Ecuador. * BanEcuador. * Banco Ecuatoriano de la Vivienda. * Banco del BIESS. * Corporación Financiera Nacional B.P. * Banco de Crédito Educativo y Becas.	<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS</b> * Bancos. * Sociedades Financieras. * Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.	<b>SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.</b> * Cooperativas de Ahorro y Crédito. * Entidades Asociativas o Solidarias. * Cajas y Bancos Comunales. Cajas de Ahorro.

**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador 2008

### Economía Popular y Solidaria

Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, teniendo al ser

humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Chiriboga Rosales, 2014, pág. 11).

### **Ley de la economía y del sector financiero popular y solidario**

Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, así como la organización y funciones de la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en el ámbito de su competencia. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para ayudar al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2012)

### **El Cooperativismo**

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. La participación del ser humano común, tomando un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza del sistema cooperativista. (Chiriboga, 2014, pág. 19)

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

### **Principios básicos del sistema cooperativo**

- **Membresía abierta y voluntarias:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las

responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.

- **Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por los socios, los cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionadas para representar y administrar las cooperativas de primer grado y los socios tienen iguales derechos de voto.
- **Participación económica de los miembros:** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran dicho capital en forma democrática. Por lo menos una parte de dicho capital es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una retribución limitada sobre el capital aportado.
- **Autonomía e independencia:** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Educación, entrenamiento e información:** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, a sus dirigentes electos, sus gerentes y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes, a los líderes de la comunidad.
- **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus socios en forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad:** Las cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios. (ACCOVI, 2005, págs. 24-26).

### **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de

servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. (Chiriboga, 2014, pág. 21)

### **Órganos de Gobierno, Dirección, Administración y Control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Chiriboga. R, (2014) afirma:

- **Asamblea General:** La asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre y cuando estas no sean contrarias a la presente ley, su reglamento general y el estatuto de la cooperativa.
- **Consejo de Administración:** El consejo de administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras.
- **Consejo de Vigilancia:** El consejo de vigilancia es el órgano de control interno de la cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos.
- **Presidente:** Son atribuciones y deberes del presidente: convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración; convocar a elecciones de representantes de la cooperativa; presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; conocer las comunicaciones que la superintendencia remita e informar de inmediato del contenido de las mismas al consejo de administración y cuando corresponda a la asamblea general; y las demás establecidas en la ley, en las resoluciones de la junta bancaria, el estatuto social y la normativa interna de la institución.
- **Comité de Crédito:** Cada cooperativa tendrá uno o varios comités de crédito en razón de sus necesidades geográficas y logísticas; cuya integración y atribuciones se establecerán de acuerdo a lo dispuesto en su normativa interna. La función de comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración.
- **Gerente General:** El gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa; será elegido por el consejo de administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del consejo de administración o de la asamblea general de socios. Tiene la calidad de mandatario remunerado, caucionado y con amplia capacidad de decisión y acción, dentro de los fines

autorizados por el estatuto y debidamente presupuestados, debiendo proceder con la diligencia y prudencia que requiere la administración empresarial eficiente.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, en el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

- **Organigrama:** El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. (pág. 20)

### **La Planificación**

La planificación se entiende básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán mediante una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, a través de la elección de un curso de acción “Actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (Navajo, 2012, pág. 27).

También se puede decir que la planificación es el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar, como la manera de lograrlos.

### **Planeación Estratégica**

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, a cerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Steiner (2009)



La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era; por lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

Pero Tomasini (2011) afirma que: La planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (pág. 64)

### **Importancia de la Planeación Estratégica.**

La necesidad de organizar lo que se quiere lograr, esto implica tomar decisiones con la meta de concretar un fin buscado. (Salazar, 2008) Alega que la planeación estratégica es importante porque:

- Proporciona una dirección
- Ayuda a detectar oportunidades
- Mayor certidumbre sobre el futuro
- Posicionamiento frente al entorno
- Define estrategias y ventajas
- Mejora la rentabilidad del negocio
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a Corto Plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques. (Sanchez, 2011, pág. 16)

### **Ventajas de la planeación estratégica.**

Las ventajas de la planificación estratégica se enmarcan en el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo lo que les permite llegar a la meta a través del cumplimiento de:

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos.
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encausar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos
- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento economizando esfuerzos, tiempo y dinero; y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. (Navajo, 2012, pág. 33)

### **Etapas de la Planeación Estratégica.**

Las etapas de administración estratégica es un proceso que abarca la formulación, la implementación y la evaluación como se presenta a continuación:



**Figura 1** David, Fred R, 2013 Conceptos de Administración estratégica.

### ***Formulación de las Estrategias.***

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. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. (David, 2013, pág. 5)

### ***Implantación de Estrategias.***

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. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (...) Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. (David, 2013, pág. 6)

### ***Evaluación de Estrategias.***

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. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. (David, 2013, pág. 6)

## **Componentes de la Planificación Estratégica.**

### **Declaración de la Misión**

Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización, como también 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. (David, 2013, pág. 10).

### **Declaración de la Visión**

“La cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase” (David, 2013, pág. 26).

### **Oportunidades y amenazas externas**

David, (2013) afirma que: Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas. (pág. 10)

### **Fortalezas y debilidades internas**

David, (2013) afirma que: Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por

encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (pág. 11).

### **Objetivos a largo plazo**

David, (2013) afirma que: Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (11)

### **Valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (D´alessio, 2008, pág. 65)

### **Estrategias**

(Corredor, 2008), afirma que: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos. (p. 66)

### **Proceso de Análisis Interno y Externo**

#### **Análisis externo de la empresa.**

Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. Este se puede definir como: todos aquellos factores externos a la organización, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia. El análisis externo se centra



en la identificación y evaluación de tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; revela las oportunidades y amenazas que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. (Navajo, 2012, pág. 69).

### **Fuerzas Externas Clave.**

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías:

- **Fuerzas Económicas:** Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.
- **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:** Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.
- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales:** Los gobiernos federales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.
- **Fuerzas Tecnológicas:** Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones.
- **Fuerzas Competitivas:** Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.” (David, 2013, págs. 65-72).

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**Cuadro 2**  
**Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)**

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
.....	X	X	X
.....	X	X	X
<b>Amenazas</b>			
.....	X	X	X
.....	X	X	X
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Fuente: David, Fred R, (2013) Conceptos de Administración Estratégica pág. 123

A continuación se requiere el siguiente procedimiento.

- Elabore una lista de oportunidades y amenazas de la organización
- Asignar un peso a cada factor de 0.01 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia que tiene ese factor y la suma de todos los pesos asignados a los factores debe de sumar 1.0
- Asigne una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar la representación de la variable de la organización.
- Multiplique la ponderación de cada factor
- Sumen las puntuaciones ponderadas de cada factor para determinar el resultado ponderado en su conjunto.

**El resultado se lo interpreta así:**

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.
- Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado (David, 2013, págs. 80-82)

### **Matriz de perfil competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. La (MPC) es un instrumento analítico importante que sirve para identificar a los principales competidores de la empresa analizada, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio; en una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. (Prieto, 2013, pág. 127)

#### **Cuadro 3**

##### **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos de éxito	Valor	Empresa a		Empresa b		Empresa c	
		C	P	C	P	C	P
A							
B							
C							
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>						

**Fuente:** David, Fred R, (2013) Conceptos De Administración Estratégica pág. 83

### **Análisis Interno de la Empresa**

El diagnóstico interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

### **Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

“Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente” (Prieto, 2013, p.138).

### **Estados Financieros**

Los estados financieros son reportes formales, que reflejan razonablemente las cifras de la situación financiera y económica de una empresa, información que sirve a los diferentes usuarios para tomar decisiones cruciales en beneficio de la entidad.

La información que se presenta en los estados financieros sirve para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.

- Evaluar la gestión gerencial, la solvencia, liquidez de la empresa y la capacidad de generar fondos
- Conocer el origen y las características de los recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formularse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de desarrollo empresarial. (Espejo, 2011, pág. 402)

### **Balance general o estado de situación financiera.**

“El balance general es un estado financiero que demuestra la situación financiera de la empresa en un determinado periodo, a través del activo, pasivo y patrimonio” (Espejo, 2011, pág. 406).

### **Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.**

El estado de resultados es un informe financiero que presenta de una manera y ordenada y clasificada los ingresos generados, los costos y gastos incurridos por la empresa en un período determinado. La diferencia entre los ingresos y gastos constituye la utilidad o pérdida del ejercicio económico. (Espejo, 2011, pág. 408)

### **Análisis Financiero**

Viscione (2008) menciona. “El análisis financiero es un estudio de relaciones y tendencias que ayuda a determinar si la situación financiera, resultados de operación y el progreso económico de la empresa, son satisfactorios o no, así como para apoyar la elaboración de las proyecciones financieras” (pág. 13).

### **Métodos de análisis financiero.**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

- Análisis Vertical.
- Análisis Horizontal.
- Aplicación de indicadores por Método PERLAS

### ***Sistema De Monitoreo Perlas***

Se han promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para las IFI 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 mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS.” (David C. Richardson, 2009, pág. 1).

### ***Objetivos del Perlas***

- **Herramienta de administración ejecutiva**

El monitoreo del rendimiento de la cooperativa de ahorro y crédito es el uso más importante del sistema PERLAS. Está diseñado como una herramienta de administración; ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios.

- **Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados.**

El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados elimina los criterios diversos utilizados por las COAC’S para evaluar sus operaciones. También establece un idioma financiero universal que todos pueden hablar y entender.

- **Clasificaciones objetivas y comparativas.**

El uso combinado del sistema de contabilidad estandarizado con los indicadores de rendimiento de PERLAS produce un tipo de información completamente nueva: clasificaciones comparativas de cooperativas de ahorro y crédito. Históricamente, ha sido imposible comparar una COAC con otra debido a los criterios y formatos de reportaje existentes; la estandarización de información financiera elimina la diversidad y proporciona una herramienta eficaz para comparar el rendimiento de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

- **Facilitar el control supervisor.**

La introducción del sistema de evaluación PERLAS puede cambiar el papel de los inspectores, si se identifican errores, son relativamente fáciles de corregir; y muchas veces proporcionan a la gerencia una nueva percepción acerca de sus operaciones.

**Componentes del Perlas.**

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión. Cada letra del nombre “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito: **P**= Protección, **E**= Estructura Financiera, **R**= Rendimientos y Costos, **L**= Liquidez, **A**= Activos improductivos, **S**= Señales de Crecimiento.

**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 al comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas.

**Cuadro 4**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
<b>P=Protección</b>	<b>P1</b>	Provisiones para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos>12 meses	100%
	<b>P2</b>	Provisión neta para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses.	35%
	<b>P2U</b>	Provisión neta para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses.	100%
	<b>p3</b>	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Si
	<b>P4</b>	Castigos anuales de préstamos/ Cartera promedio	lo mínimo
	<b>P5</b>	Recuperación cartera castigada/ castigos acumulados	>75%
	<b>P6</b>	Solvencia	≥111%

**Fuente:** Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS



## E = Estructura financiera eficaz

La estructura financiera de una COAC es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general. El PERLAS para una estructura “ideal” promueve las siguientes metas ideales:

- **Activos.-** Se instan a las COAC’S a maximizar los activos productivos como un medio de alcanzar ganancias suficientes. La única manera eficaz de mantener el balance ideal entre los activos productivos e improductivos es a través de un aumento en el volumen de los activos productivos.
- **Pasivos.-** Un porcentaje considerable de depósitos de ahorros indica que la COAC ha desarrollado programas de mercadeo eficaces y está bien encaminada hacia el logro de la independencia financiera. También indica que los asociados ya no “ahorran” para pedir prestado fondos, sino que ahorran debido a las tasas competitivas ofrecidas.
- **Capital.-** Bajo el nuevo sistema de capitalización, las aportaciones de asociados reciben menos énfasis y son reemplazadas con el capital institucional.

**Cuadro 5**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
E=Estructura financiera eficaz	E1	Prestamos netos / total de activos	70-80%
	E2	Inversiones líquidas / activo total	≤16%
	E3	Inversiones financieras / activo total	≤ 2%
	E4	Inversiones no financieras / activo total	0%
	E5	Depósitos de ahorro y a plazo / activo total	70-80%
	E6	Crédito externo / activo total	0-5%
	E7	Aportaciones de asociados / activo total	≤ 20%
	E8	Capital institucional / activo total	≥10%
	E9	Capital institucional neto / activo total	≥10%

Fuente: Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS

## R = Tasas de rendimiento y costos

Los ingresos netos ayudan a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos. Al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente puede la COAC colocar sus recursos productivos en inversiones que producen el mayor rendimiento.

**Cuadro 6**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
R= Tasas de rendimiento y costo	R1	ingreso neto de préstamos / promedio de cartera de préstamos neta	Tasas del mercado
	R2	ingresos por inversiones líquidas / promedio de inversiones líquidas	Tasas del mercado
	R3	ingreso por inversiones financieras / promedio de inversiones financieras	Tasas del mercado
	R4	ingresos por inversiones no financieras / promedio de inversiones no financieras	≥ R1
	R5	costo financiero: intereses sobre depósitos de ahorro / promedio de depósitos de ahorro	Tasas del mercado >inflación
	R6	costo financiero: intereses sobre el crédito externo / promedio de crédito externo	Tasas del mercado
	R7	costo financiero: dividendos sobre aportaciones de asociados / promedio de aportaciones de asociados	Tasas del mercado ≥ R5
	R8	margen bruto / promedio de activo total	Variable relacionado con E9
	R9	gastos operativos / promedio de activo total	≤ 5%
	R10	provisiones para préstamos incobrables / promedio de activo total	^P1=100% ^P2=35%
	R11	ingresos o gastos extraordinarios / promedio de activo total	Lo mínimo
	R12	ingreso neto/promedio de activo total(roat)	^E9>10%
	R13	excedente neto / promedio de capital(roc)	>inflación

**Fuente:** Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS

### **L = Liquidez**

El manejo eficaz de liquidez es una habilidad que tiene mucho más importancia a medida que la COAC cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. En muchos movimientos que siguen el modelo tradicional, las aportaciones de asociados son muy ilíquidas y la mayoría de préstamos externos tienen un largo período de reembolso, y por lo tanto, hay poco incentivo para mantener reservas de liquidez.

**Cuadro 7**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
L=Liquidez	L1	Inversiones líquidas + activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo / depósitos de ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / total activos	<1%

Fuente: Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS

**A = Calidad de Activos**

Un activo improductivo es uno que no genera ingresos; un exceso de estos activos afecta las ganancias de la COAC negativamente; los siguientes indicadores de PERLAS se usan para identificar el impacto de los activos improductivos:

- **Ratio de morosidad.-** Es la medida más importante de la debilidad institucional. Si la morosidad está alta, normalmente afecta todas las otras áreas claves de las operaciones de las COAC’S.
- **Porcentaje de activos improductivos.-** Mientras más alto sea este indicador, más difícil será generar ganancias suficientes; cuando una COAC tiene una fuerte necesidad de mejorar una mala imagen física, el ratio de activos improductivos puede aumentar a corto plazo. Una imagen mejorada es más importante para el éxito de programas agresivos de mercadeo que el mantener el ratio dentro de sus límites.
- **Financiamiento de activos improductivos.-** Tradicionalmente, las COAC’S utilizan capital de aportaciones de asociados para financiar las compras de activos fijos.

**Cuadro 8**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
A= Calidad de activos	A1	total morosidad de cartera / cartera de préstamos bruta	≤ 5%
	A2	activos improductivos / total activos	≤ 5%
	A3	capital institucional neto + capital transitorio + pasivos que no producen intereses / activos improductivos	≥ 200%

Fuente: Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS

## 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 sí solo es insuficiente. (David C. Richardson, 2009, págs. 3-11)

**Cuadro 9**  
**Metas del sistema de monitoreo “PERLAS”**

AREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
S= Señales de crecimiento	S1	Crecimientos de préstamos	$\wedge E1=70-80\%$
	S2	Crecimientos de inversiones líquidas	$\wedge E2\leq 16\%$
	S3	Crecimientos de inversiones financieras	$\wedge E3\leq 2\%$
	S4	Crecimientos De Inversiones No Financieras	$\wedge E4=0\%$
	S5	Crecimientos De Depósitos De Ahorro	$\wedge E5=70-80\%$
	S6	Crecimientos de crédito externo	$\wedge E6=0-5\%$
	S7	Crecimientos de aportaciones de asociados	$\wedge E7\leq 20\%$
	S8	Crecimientos de capital institucional	$\wedge E8\geq 10\%$
	S9	Crecimientos de capital institucional neto	$\wedge E9\geq 10\%$
	S10	Crecimientos del número de asociados	$\geq 15\%$
	S11	Crecimiento del activo total	$> \text{inflacion} + 10\%$

Fuente: Richardson D. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS

## Procedimiento para la elaboración de la matriz EFI:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
- Asigne ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), es decir que el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.
- Calificar cada factor de 1 a 4, así: (1) debilidad importante, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada variable.

### El resultado se lo interpreta así:

- El resultado total ponderado de ésta matriz puede fluctuar de un resultado bajo de 1.00 a un resultado alto de 4.00, siendo el resultado promedio 2.50.
- Los resultados mayores al promedio indican que la empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a este, demuestran una organización con debilidades fuertes (Prieto, 2013, pág. 139).

**Cuadro 10**  
**Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
.....	X	XX	XX
.....	X	XX	XX
<b>Debilidades</b>			
.....	X	XX	XX
.....	X	XX	XX
<b>Total</b>	<b>1</b>	.....	.....

**Fuente:** David, Fred R, (2013) Conceptos De Administración Estratégica.

### Matriz FODA

La matriz FODA es una técnica que nos permite trabajar con elementos internos y externos, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. La palabra FODA es el acrónimo de Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades (Navajo, 2012, pág. 85).

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

**Cuadro 11**  
**Matriz FODA**

<b>Análisis Interno</b>	<b>FORTALEZAS – F</b> Lista de fortalezas 1. 2.	<b>DEBILIDADES – D</b> Lista de debilidades 1. 2.
<b>Análisis Externo</b>		
<b>OPORTUNIDADES - O</b> <b>Enliste las oportunidades</b> 1. 2.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades. <b>Maxi - Maxi Explote</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades. <b>Busque Mini-Maxi</b>
<b>AMENAZAS – A</b> <b>Enliste las amenazas</b> 1. 2.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use las fortalezas para neutralizar las amenazas  <b>Confronte</b> <b>Maxi – Mini</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas  <b>Evite</b> <b>Mini – Mini</b>

**Fuente:** D'alessio (2008) El proceso estratégico un enfoque de gerencia Pág. 268

### **Estrategias FO – Explotar**

“Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la anotación que revela la lógica que las sustenta.

### **Estrategias DO – Buscar**

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta.

### **Estrategias FA – Confrontar**

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas

(Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta.

### **Estrategias DA – Evitar**

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta. (D'aleccio, 2008, pág. 26)

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

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2. 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 y la ventaja competitiva) y dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) (David, 2013, pág. 179)

#### **Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:**

- Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.
- 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.
- 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.
- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- 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 y.



- 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. (David, 2013, pág. 179)

### **Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

La Matriz MPEC indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de la Matriz EFE, EFI y MPC que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA y PEYEA que configuran la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3).

La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran.

El formato básico de una MPEC consiste en, la columna izquierda incluyen información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI; en una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y EFI. La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA y PEYEA.

### **Etapas requeridas para desarrollar la MPEC:**

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

- Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determina mediante el examen de cada factor externo o interno clave, y haciéndonos la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?
- Si la respuesta es SI se deben comparar con ese factor clave. La escala del grado de atractivo es: 1= no atractivo, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva, y 4= muy atractiva. Si la respuesta es NO, no se asigna puntuación y se coloca un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará.
- Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela que estrategias es la más atractiva de cada conjunto de alternativas” (David, 2013, pág. 191).

### **Cuadro 12**

#### **Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

	PESO	Estrategia1		Estrategia2	
		PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES	X				
AMENAZAS	X				
FORTALEZAS	X				
DEBILIDADES	X				
<b>TOTAL</b>	2		2,5		2,5

**Fuente:** David, Fred R, (2013) Conceptos De Administración Estratégica pág. 191

### **Identificación y selección de las estrategias específicas**

Una vez analizado el contexto interno y externo de la organización, fijada la misión y visión, y priorizando los objetivos, se debe proceder a la elección de las estrategias adecuadas. Una estrategia es un perfil, un camino que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización. Ayuda a conseguir ventaja competitiva. (Navajo, 2012, págs. 120-122)

### **Redacción del Plan Estratégico**

Después de realizar el análisis del entorno interno y externo, definición o declaración de la misión y visión, planteamiento de los objetivos y elección de estrategias, se procede a la redacción del plan estratégico. En donde se ordena y simplifica la información obtenida. (Navajo, 2012, págs. 138-140)

## **Plan Operativo Anual POA**

“Es una planificación a corto plazo, es un conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica la misión y visión que se requiere alcanzar” (Hoyos, 2013).

El POA debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

## **Elaboración de un POA**

- Determinación de los objetivos operacionales.
- Formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
- Precisión de actividades.
- Programación y Presupuestarían

## **La determinación de los objetivos operacionales**

La determinación de los objetivos operacionales tiene dos funciones básicas:

- Generará la imagen que se utiliza para contrastar con los resultados al concluir la intervención, posibilitando así evaluar el avance hacia la imagen objetivo.
- Es el marco cualitativo para la precisión de las metas y la construcción de los indicadores de impacto y para la concepción del sistema de monitoreo de las acciones y del sistema de evaluación.

## **Precisión de las actividades.**

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

recursos humanos. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente.

### **Programación y Presupuestación.**

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

### **Implantación de Estrategias**

La implantación de estrategias podemos definirla como en conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos. Implica la necesidad de introducir cambios en la organización. (Navajo, 2012, pág. 141).

La implantación es un tema fundamental, ya que las estrategias adecuadamente diseñadas pueden fracasar por un procedimiento de implantación inadecuado

## **e) MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó materiales de oficina, materiales y accesorios informáticos y materiales bibliográficos libros de planeación estratégica actualizados, boletines del BCE, e Información brindada por parte de la COAC 22 de Junio.

### **MÉTODOS**

#### **Método Deductivo**

Este método sirvió para desarrollar el análisis del escenario actual que presenta la cooperativa 22 de Junio. Este proceso de discernimiento se inició con la aplicación de encuestas a los socios de la Institución, para la estructuración de la matriz FODA.

#### **Método Inductivo**

Utilizado en la observación de las condiciones particulares, con que se manejan los procesos que mantiene la cooperativa, para su estudio y análisis; con el propósito de obtener las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **Método Analítico**

Este método permitió realizar un análisis extenso y detallado de los factores internos y externos que rodean a la cooperativa, obteniendo información relevante que aportó al desarrollo de la matriz FODA.

#### **Método Sintético**

Se aplicó para resumir la información analizada con la finalidad de extraer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la COAC 22 de Junio, para el planteamiento de estrategias, objetivos y el desarrollo de planes de acción.

### **Método Estadístico**

La aplicación de procedimientos estadísticos fue necesario dentro del desarrollo de este proyecto, para la determinación de la muestra, tabulación de las encuestas y revelación de los resultados obtenidos de las mismas, a través de gráficas y porcentajes que permitieron revelar las tendencias, relaciones y las regularidades en el proceso de estudio.

### **TÉCNICAS**

Las técnicas que permitieron obtener información necesaria para el desarrollo del presente proyecto son las siguientes:

#### **Observación Directa**

Se desarrolló esta técnica en las instalaciones de la cooperativa, con el propósito de obtener el diagnóstico y poder identificar las falencias de esta institución, en lo referente a seguridad, infraestructura, atención al cliente, entre otras cosas; la información que se obtuvo a través de esta técnica sirvió para conocer y delimitar la problemática y el planteamiento de objetivos.

#### **Entrevista**

La entrevista se aplicó al gerente y trabajadores de la cooperativa, en base a preguntas previamente estructuradas que permitieron conocer la situación actual de la institución, para su análisis (Ver en anexo 1)

#### **Encuesta**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se empleó una serie de preguntas específicas, dirigidas a socios de la COAC, con la finalidad de obtener información fidedigna, que ayudó al desarrollo del análisis interno, descubriendo las fortalezas y debilidades. (Ver en anexo 2)

#### **Revisión Bibliográfica**

Se utilizó esta técnica para la recolección de información necesaria en: libros, folletos, revistas, artículos y páginas de internet; para la fundamentación de la parte teórica del presente proyecto.

## Determinación de la Muestra

La población objeto de estudio del presente proyecto de tesis está determinada por el número total de socios activos que son 332 y 4 empleados.

## Obtención de la Muestra

Consistió en la selección de una muestra a partir de una población, la misma que fue tomada de la parte interna y externa de la entidad objeto a estudio.

Para determinar la muestra de los actores externos se tomó el número de población total de socios de la cooperativa que son 332, con esta población se aplicó la fórmula general y se obtuvo la muestra.

La obtención de la muestra se realizó a través de la siguiente fórmula:

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

### Cuadro 13 Fórmula de la muestra

<b>En donde:</b> <b>n</b> = Tamaño de la Muestra <b>N</b> = Población <b><math>\sigma</math></b> = Desviación estándar de la población. <b>Z</b> = Nivel de confianza <b>e</b> = Límite de error aceptable
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Córdova (2011). Formulación y evaluación de proyectos

### Aplicando la fórmula

#### Datos:

**N** = 332 socios

**$\sigma$**  = 0,5

**Z** = 1,96

**e** = 0,05

$$n = \frac{332 \cdot 0,05^2 \cdot 1,96^2}{(332-1) \cdot 0,05^2 + 0,05^2 \cdot 1,96^2}$$

**n = 178**

La muestra corresponde a 178, este fue el total de encuestas que se aplicaron a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de junio.

## **f) RESULTADOS**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

#### **PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**



### **RESEÑA HISTORICA**

En el año 2002 en la parroquia Orianga, de un grupo de gente emprendedores nace la idea de formar una caja de ahorro con el nombre de caja de ahorro 22 de Junio en esta parroquia y se reúnen, quedando como presidente el Sr. Monfilio Córdova como secretaria de actas la Sra. Julia Campoverde, junto a ellos un grupo de hombres y mujeres entusiastas por mejores días para sus hijos.

Luego de ver la necesidad y el incremento de socios se da el cambio de nominación a Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio del Cantón Paltas, de la parroquia Orianga, constituida el 28 de Agosto del año 2007, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 00163, siendo su capital inicial \$109,72 y contó con 13 socios fundadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio, cuenta con su propio estatuto y reglamento, el cual fue aprobado por el Ministerio de Bienestar Social, y se encuentra supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la que regula su funcionamiento.

La cooperativa está conformada por:

#### **Asamblea General**

Es la máxima autoridad interna de la cooperativa, participan 30 representantes principales duran en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos por los dos años mas



Sus decisiones son vinculantes (obligatorias) para los socios y organismos de administración y control interno.

Tiene la atribución de reformar estatutos, aprobar planes de trabajo adquisiciones y enajenación de bienes; conocer y aprobar estados financieros, informes, así como las políticas y el marco legal de la cooperativa, remover a los miembros de los consejos y gerentes (por causa justa), conocer y solucionar reclamos y conflictos internos.

### **Consejo de Administración:**

Es un organismo directivo integrado por cinco vocales principales y cinco suplentes que duran 2 años en sus funciones pudiendo ser reelegido por 2 años más

Tienen atribuciones de:

- Normar las funciones operativas y administrativas
- Designar a miembros de los comités y comisiones
- Nombrar y remover al gerente
- Autorizar la adquisición y enajenación de bienes.
- Conocer y aprobar el plan estratégico ,el POA y presupuesto
- Proponer reformas y reglamentos (que no le corresponden a la asamblea general )
- Instaurar políticas, conocer los estados financieros,\*establecer reglamento de créditos y control de morosidad
- Velar por la buena marcha de la cooperativa

### **Consejo de vigilancia:**

Es el organismo que supervisa las actividades administrativas y financieras de la cooperativa y estén conformes con las disposiciones legales y estatutarias, está integrado por tres vocales principales y 3 suplentes. Verifica los balances e inventarios, fiscaliza y cumple tareas de auditoria interna, es la encargada de presentar a la asamblea la terna para la elección de los auditores internos y externos (cuando es necesario)

## **Presidente**

Elegido(a) por el consejo de administración de entre sus miembros para un periodo de dos años. Preside las asambleas generales, el consejo de administración y los actos oficiales de la cooperativa.

Debe vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y resoluciones de la asamblea general y consejo de administración

## **Gerente**

Es el representante legal y administrador de la cooperativa, nombrado por el consejo de administración

Ejecuta las resoluciones de las asambleas generales y del consejo de administración. Informa al consejo de administración y asamblea sobre la marcha de la cooperativa, vela por la salud financiera de la institución, diseña políticas y estructura mecanismos de gestión de manera consensuada con los consejos (especialmente “Administración”). Coordina y supervisa la planta de colaboradores buscando siempre que cumplan adecuadamente con las funciones que les corresponde.

Finalmente, con el propósito de atender en mejores condiciones a sus socios y socias, la cooperativa de ahorro y crédito “22 de Junio”, establece los horarios de trabajo de las necesidades de sus socios, lo que permite contar con una mayor incidencia en el ámbito local.

## **Giro de negocio**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio es una institución de intermediación financiera local, brinda servicios financieros y no financieros a sus socios y clientes.

Se capitaliza a través de aporte de sus socios y socias, como de los ahorros locales provenientes generalmente de su propia área de influencia, los recursos como ahorros a la vista, depósitos a plazo y certificados de aportación captados se los distribuye en microcréditos, generalmente destinados a quienes realicen actividad de emprendimiento y producción agrícola y ganadera para mejorar su calidad de vida.

## **Filosofía Institucional**

### **Misión vigente**

Atender las necesidades económicas y sociales a través de productos y servicios financieros competitivos en forma eficiente y oportuna, con talento humano profesional capacitado; promoviendo la cultura del ahorro y contribuir al desarrollo social, económico y cultural de nuestros socios y de la comunidad.

### **Visión vigente**

Ser una cooperativa líder en soluciones financieras, trabajando con honestidad, respeto y servicio de calidad, ofreciendo nuestros productos, bajo los estándares de responsabilidad institucional, solidez y gestión transparente.

### **Valores Institucionales vigentes**

**Honestidad:** Con los clientes, recursos, documentos, que sean de la Cooperativa, éstos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajan con ética social, cuidando siempre por los intereses de los socios.

**Equidad:** A través de un ambiente de justicia para el otorgamiento de productos y servicios a los socios y recurso humano.

**Disciplina:** Cumpliendo con leyes, normas que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

**Solidaridad:** Hacia los socios y comunidad ecuatoriana, basándose en los principios de ayuda mutua, para el engrandecimiento del país.

**Responsabilidad:** Para estar siempre dispuestos a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera en el socio aumente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa.

### **Productos y Servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio, mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

## **Ahorro a la Vista**

### ✓ **Cuenta de Ahorro**

Brindan la facilidad de girar órdenes de pago sobre los fondos depositados en su cuenta de ahorro.

### ✓ **Depósito a Plazo Fijo**

Se puede depositar el dinero con la garantía y la seguridad, y con la mejor tasa del mercado, a mayor tiempo mayor tasa de interés.

## **Créditos**

### ✓ **Crédito**

Dirigido a productores y agricultores, empleados públicos, para fines de compra de materia prima, mercadería, repuestos o insumos agropecuarios. No financia compra de activos tales como autos, construcción de vivienda.

## **Servicios no Financieros**

- ✓ Bono de desarrollo humano
- ✓ Recargas a todas las operadoras

## **Convenios con otras Instituciones**

Con la finalidad de facilitar las transacciones económicas y financieras entre cooperativas y por ende a los asociados, la COAC “22 de Junio” mantiene convenios con las siguientes cooperativas

### **Cuadro 14: Convenios con otras instituciones**

<b>Instituciones</b>	<b>Lugar</b>
<b>Banco Central del Ecuador</b>	Quito
<b>Banco Pichincha</b>	Loja
<b>Banco desarrollo</b>	Loja
<b>Coop Marcabeli</b>	Marcabeli
<b>Financoop</b>	Quito

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio

### **Cobertura**

La cobertura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio y en la que tiene mayor influencia, corresponde principalmente a la parroquia Orianga del Cantón Paltas y las comunas aledañas de la cabecera parroquial, sin embargo, personas de otras parroquias rurales, forman parte de los socios activos actualmente.

### **Perfil de los Socios**

Pueden ser socios de la cooperativa personas naturales y jurídicas que cumplan con los requisitos exigidos por la ley de cooperativas, el reglamento general de cooperativas y por los reglamentos internos: Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse, los menores de 18 años cuando se hallen bajo tutela, y las personas jurídicas sin fines de lucro.

### **Personal de la Institución**

Actualmente en la COAC 22 de Junio laboran cuatro personas quienes cumplen con los cargos de:

- ✓ Gerente general – Sr Mauricio Córdova Córdova.
- ✓ Contadora – Ing. Yanina Apolo Romero.
- ✓ Auxiliar contable; Srta. Mireya Susana Córdova Ramos
- ✓ Cajera – Srta. Maribel Hidalgo Hidalgo.

### **DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO**

Este diagnóstico se realizó para conocer la eficiencia de la gestión en la cooperativa para beneficio de sus socios, además para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que se le presentan en el medio donde realiza sus actividades, para poder concluir con éxito, y dar cumplimiento al objetivo primordial de este trabajo que se estableció a inicios y fue realizar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio.

## ANÁLISIS INTERNO

### TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO.

#### 1. ¿Sexo?

**Cuadro 15**

ALTERNATIVA	FREC	PORCENTAJE
Masculino	111	62,35%
Femenino	67	37,65%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de junio

Este resultado demuestra que los socios de la COAC 22 de Junio están conformados en su mayor parte por hombres.

#### 2. Actividad a la que se Dedicar:

**Cuadro 16**

ALTERNATIVA	FREC	PORCENTAJE
Agricultura	82	46,07%
Ganadería	60	33,72%
Producción	16	8,98%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Estas deducciones nos demuestran que la mayor parte de los socios se dedican a la agricultura y ganadería.

#### 3. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa?

**Cuadro 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6-12 meses	20	11,24%
1-7 años	40	22,47%
7-13 años	108	60,67%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

En estos datos nos indican que en la cooperativa tienen socios con mayor antigüedad es decir que son parte de la cooperativa más de 7 años.

**4. El servicio que Usted recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio como cliente es:**

**Cuadro 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	46	25,84%
Bueno	68	38,20%
Regular	64	35,96%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

El 38,20% de los encuestados expresa que existe una buena atención, mientras que un 35,96% nos da a conocer que se sienten poco satisfechos debido a que la atención es regular. Este resultado nos demuestra que los socios no se sienten satisfechos con la atención que esta brinda, lo cual es un punto a tener en cuenta y poder mejorar, mientras que en un 25,84% si se sienten satisfechos con la atención dada en la institución.

**5. La eficiencia del sistema y equipo de cómputo para realizar las transacciones es:**

**Cuadro 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido en las transacciones	83	46,63%
Lento en las transacciones	3	1,69%
Seguro	92	51,69%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Según los datos obtenidos se puede evidenciar que los sistemas y equipos de cómputo que posee la institución son eficientes y adecuados para realizar sus operaciones; lo cual es muy positivo, puesto que esto permite brindar una buena atención al cliente.

**6. Qué servicio utiliza con mayor frecuencia.**

**Cuadro 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caja	77	43,26%
Crédito	68	38,20%
Otros servicios financieros	33	18,54%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Estos datos nos demuestran que la entidad si está cumpliendo con el servicio pero esto no ayuda a que se cumpla la actividad principal que tiene la cooperativa que es de colocar créditos para poder tener una buena rentabilidad.

### 7. ¿Accede con facilidad a todos los servicios que brinda la cooperativa?

**Cuadro 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	64,38%
NO	57	35,63%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Según los datos obtenidos, se puede evidenciar que la COAC 22 de Junio busca la satisfacción y bienestar de sus socios al momento de ofertar y prestar sus servicios; por lo que se considera a esto como un aspecto positivo para la institución, ya que esta situación permite que se mantenga la fidelidad de los socios hacia la cooperativa.

### 8. ¿Qué tipo de producto o servicio que brinda la COAC 22 de Junio cumple con sus expectativas:

**Cuadro 22**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósito de ahorro	62	34,83%
Plazo fijo	10	5,62%
Créditos	52	29,21%
Giros	25	14,04%
Pago servicios básico	10	5,62%
Pago de bono	13	7,30%
Recaudaciones del IESS	0	0%
Recaudaciones SRI	6	3,37%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

De acuerdo a los resultados expuestos se puede evidenciar que los productos que cumplen con los intereses de los socios son los créditos, los depósitos de ahorro y giros; este resultado es favorable, debido a que estos productos son los que permiten que la cooperativa obtenga mayor liquidez.



## 9. Cuando ha solicitado un crédito el tiempo de espera es:

**Cuadro 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	82	46,07%
Medianamente adecuado	63	35,39%
Inadecuado	33	18,54%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

La mayor parte de los investigados coinciden que el tiempo de espera es adecuado, esta cifra pone en manifiesto una oportunidad para el desarrollo institucional, ya que los procesos administrativos que se realizan con agilidad ayudan a que el socio prevalezca en la entidad y sea fiel a la misma.

## 10. ¿Qué tipo de líneas de crédito considera necesario para la cooperativa?

**Cuadro 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo	26	14,61%
Microcrédito	10	5,62%
Emergente	38	21,35%
Productivo-comercial	56	31,46%
Productivo. Agropecuario	48	26,97%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Según los datos expuestos se tiene que los socios les gustaría tener nuevas líneas de crédito para las necesidades que tiene en la población.

## 11. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para depositar su dinero?

**Cuadro 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	85	47,75%
Media	83	46,63%
Baja	10	5,62%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Este resultado nos demuestra que la desconfianza por lo que se dio en años anteriores con las instituciones financieras poco a poco ha ido disminuyendo, lo cual es un punto muy favorable para la COAC.

## 12. Cree usted que el espacio físico que posee la cooperativa es adecuado

**Cuadro 26**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	42,70%
NO	102	57,30%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

En este resultado se considera que en su mayoría les gustaría que la cooperativa tenga mejor espacios físicos para poder atender a los socios de la cooperativa.

## 13. ¿Le parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa?

**Cuadro 27**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	94,38%
NO	10	5,62%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

El 94,38% de los encuestados les parece adecuado el lugar donde se encuentra la cooperativa; el 5,62% no les parece adecuado, teniendo en cuenta que la mayoría de los socios les parece adecuada la ubicación ya que les permite llegar con más facilidad para poder realizar sus transacciones y a su vez poder realizar otras actividades en el centro de la parroquia, además le da más imagen de desarrollo a la parroquia por tener en ella una cooperativa de ahorro y crédito.

## 14. Mantiene cuenta activa en otras cooperativas

**Cuadro 28**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	128	71,91%
NO	50	28,09%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Este resultado nos indica un aspecto muy importante de los socios para con la cooperativa que se debe tomar en consideración; puesto que si reunimos la cantidad de socios que declararon tener cuentas activas en otras cooperativas tendremos como resultado un 71,91%; es decir que la mayor parte de los socios de la COAC 22 de Junio también pertenecen a otras cooperativas de la provincia.

### 15. Ha obtenido préstamos en otras instituciones:

**Cuadro 29**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coopmego	98	55,06%
Coopac	25	14,04%
Faces	55	30,90%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

De los encuestados el 55,06% mantienen crédito en la Coopmego; el 30,90% en faces; y el 14,04% en Coopac considerando lo expuesto se puede evidenciar que la mayoría han obtenido créditos en coopmego esto se debe a la variedad de líneas de crédito con las que cuenta la competencia, y la atención que se les da a los socios como también la guía que ellos reciben para poder invertir de la mejor manera el dinero que obtendrán en el crédito y de esta manera poder ir incrementando su negocio o su producción, mejorar así la calidad de vida de las personas y que sirva para el desarrollo de la parroquia.

### 16. Según su criterio en la escala del 1 al 4 considerando máximo 4 y mínimo 1 califique cuál es su nivel de satisfacción en la prestación de los siguientes servicios de las instituciones que se detallan a continuación.

**Cuadro 30**

Instituciones / Alternativa	COOPME GO	COOPAC	FACES	22 DE JUNIO
Variedad de productos y servicios	3	2	3	2
Tasas de interés	2	2	3	2
Facilidad de crédito	3	2	3	3
Atención al cliente	4	2	3	3
Seguridad	4	3	2	4
Infraestructura	4	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

De acuerdo a los datos obtenidos de la calificación que realizaron los socios encuestados a cada una de las cooperativas del cantón, se deriva lo siguiente: la cooperativa COOPMEGO alcanzó una calificación máxima de 20 puntos, logrando de esta manera el primer lugar, demostrando que los socios están muy satisfechos en cuanto atención al cliente, variedad de productos y servicios, tasas de interés, seguridad e infraestructura.

La COAC 22 de Junio consiguió 16 puntos, mientras que Faces alcanzo un puntaje de 15 puntos; Coopac obtuvo 13 puntos, demostrando que los clientes de estas instituciones están poco satisfechos con la facilidad en la otorgación de créditos, la infraestructura y la seguridad. Los resultados expuestos indican que la cooperativa 22 de Junio, ocupa el segundo lugar frente a las demás instituciones del sector; los parámetros que más influyeron para que esta entidad alcance este lugar fueron la seguridad, atención al cliente y la facilidad para los créditos.

La fortaleza mayor que se encontró en la COAC es la Seguridad que da a los socios, mientras que como debilidad principal se expone a la variedad de productos y servicios; siendo esto un aspecto que debería tener en cuenta para mejorarlo.

Por otra parte se puede evidenciar que el competidor más fuerte es la Coopmego teniendo como fortalezas mayores: el servicio al cliente, la seguridad y la infraestructura. Como el competidor más débil de la COAC, la Coopac alcanzo puntajes bajos en la mayoría de los parámetros calificados.

**17. ¿A su criterio que medio de comunicación debería utilizar la COAC 22 de junio para promocionar sus servicios?**

**Cuadro 31**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Tv</b>	26	14,61%
<b>Prensa escrita</b>	20	11,24%
<b>Personalizada</b>	85	47,75%
<b>Radio</b>	32	17,98%
<b>Redes sociales</b>	15	8,43%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Por tanto, el medio de hacer conocer los productos y servicios debe ser personalizada, seguido de la radio y de la Tv; de ello se deriva del trato y la atención que se entrega al cliente, que este a su vez lo multiplica a los demás mediante comentarios y conversaciones, es así que una buena publicidad será producto de la calidad de los servicios que la institución preste y de los beneficios que reciben sus socios - clientes.

**18. ¿Si su respuesta fue TV, que canal es de su preferencia?**

**Cuadro 32**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TC	8	30,77%
Gama tv	5	19,23%
Ecuavisa	13	50%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Del total de los encuestados que eligieron que la publicidad se realice por TV el canal de preferencia es ecuavisa con un 59% de preferencia, seguida del canal TC con un 30,77% y finalmente con 19,23% el canal gama TV.

**19. ¿Si su repuesta fue Radio, que estación prefiere?**

**Cuadro 33**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superlaser	16	50%
Matovelle	5	15,63%
Centinela del sur	11	34,38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Del total de los encuestados que eligieron que la publicidad se realice por radio la estación de preferencia es superlaser con un 50% de aceptación ya que esta estación es la que más se sintoniza en la parroquia y es la que tiene mayor frecuencia por lo que permite q se pueda difundir con mayor facilidad.

**20. ¿Marque con una x el servicio que recibe en las siguientes instituciones?**

**Cuadro 34**

Instituciones Alternativa	COOPMEGO	COOPAC	FACES
Odontología	X		
Medicina general	X		
Ginecología	X		
Banca Electrónica	X		
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Del total de encuestados manifiestan que en la coopmego es donde les brinda el servicio de odontología y medicina general aunque no es gratis en su totalidad les ayudan con el 50% del valor de la consulta en cuanto a Faces no les dan este servicio.

**21. ¿Cuáles de los servicios antes mencionados le gustaría que la cooperativa 22 de junio le ofrezca?**

**Cuadro 35**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Odontología</b>	38	21,35%
<b>Medicina general</b>	40	22,47%
<b>Ginecología</b>	48	26,97%
<b>Banca Electrónica</b>	52	29,21%
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC 22 de Junio

Del total de encuestados el 29,21% les gustaría que se les dé capacite en el manejo de banca electrónica; el 26,97% les gustaría tener el servicio de ginecología; el 22,47% atención en medicina general y finalmente el 21,35% en odontología, con los datos podemos darnos cuenta que a los socios si les gustaría tener estos servicios adicionales y que el significado de cooperativismo se fundamente más.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

Una vez realizada la interpretación de los instrumentos de recolección de información, aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio, se llegó a determinar lo siguiente:

La mayor parte de los socios están conformados por hombres, los mismos que se dedican a actividades agrícolas y ganadería; estos califican como bueno los servicios que la entidad brinda, ya que pueden acceder a todos estos con facilidad, de igual manera expresan que los sistemas y equipos de cómputo son seguros en las transacciones.

El servicio que con mayor frecuencia utilizan es caja, ya que los depósitos y retiros los realizan casi siempre de manera diaria; otro servicio que también utilizan con frecuencia son los créditos,

los productos y servicios que cumplen con sus expectativas son los depósitos de ahorro y de manera especial los depósitos a plazo fijo, debido a que los incentivos que dan por estos (tasas de interés) son altos en comparación con otras entidades financieras.

Los créditos cubren en parte con la expectativa de los socios, puesto que los requisitos para obtenerlos son mínimos pero no existen muchas líneas de créditos para poder acceder esto se debería tomar en cuenta para poder formular una estrategia, sumado a todo esto los costos son cómodos y razonables con respecto al de otras instituciones, además el tiempo de espera para la aprobación y otorgamiento es considerándose como adecuado.

También se puede evidenciar que la institución goza de la confianza de sus asociados y clientes, lo que los socios consideran que le hace falta a la institución para mejorar la atención al cliente es la instrucción y aumento de personal que ayude a que las transacciones se realicen de manera más rápida, ya que actualmente existe solamente una cajera la cual no abastece para el número de clientes que suelen llegar diariamente, en especial los fines de semana; además estos expresaron la necesidad de incrementar una oficina de atención al cliente, puesto que esta función lo realiza la misma cajera de la institución.

Así mismo a los socios les parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa, debido a que está instalada en la parte céntrica de la parroquia facilitando el libre acceso a toda la ciudadanía; pero si hablamos del espacio físico de la entidad, estos consideran que debe existir un lugar más grande y adecuado, con el fin de que se brinda mayor comodidad.

Los factores que influyeron en los socios para preferir a la COAC 22 de Junio frente a otras instituciones, es la confianza que estos tienen en ella y por ser originaria de su parroquia. Otro factor es la poca variedad de productos y servicios que esta oferta en comparación con otras instituciones; y de igual manera el horario de atención que posibilita que se realicen las operaciones financieras.

Del total de los socios que participaron en esta investigación, se pudo evidenciar que gran parte de ellos mantienen cuentas activas en otras instituciones financieras, especialmente en la

Coopmego. De acuerdo a las calificaciones que estos otorgaron a cada una de las entidades en donde mantienen cuentas activas, se descubrió que la COAC 22 de Junio frente a su competencia al momento de ofertar sus productos y servicios se encuentra en un nivel medio. Y que la mayor fuerza competitiva en el mercado para ésta es la cooperativa Coopmego y la cooperativa de campesinos Coopac, alcanzando calificaciones altas en los siguientes parámetros: atención al cliente, seguridad, infraestructura y créditos. De la misma manera se determinó que un competidor débil para esta es Faces que alcanzo calificaciones bajas en los parámetros expuestos anteriormente.

Finalmente los socios de la COAC 22 de Junio, prefieren que la publicidad se la realice por medio de la televisión local o también a través de las emisoras que existen en la ciudad como también la personalizada.

### **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “22 DE JUNIO”**

**Entrevistado:** Mauricio Córdova, Yanina Apolo, Mireya Córdova, Maribel Hidalgo

**Fecha:** 1 de Julio del 2016

**Hora:** 9:30 a.m.

En los siguientes párrafos se sintetiza los puntos que se trataron en la entrevista realizada al señor Gerente y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “22 de Junio”.

Al aplicar la entrevista al gerente y personal que labora en la COAC 22 de Junio, se conoció que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: En el nivel ejecutivo realiza sus actividades el gerente, en el nivel operativo esta la contadora que hace las veces de secretaria, cuenta también con una cajera y atención al cliente y un oficial de crédito que a su vez también realiza el trabajo de cobranzas, con ello se pone en evidencia que las funciones de cada empleado no se encuentran bien definidas puesto que cada uno cumple con más de una función en diferentes departamentos de la entidad.

Se logró conocer que en la institución se mantiene un tipo de liderazgo democrático – participativo, es decir que la elección de los cargos administrativos se los realiza mediante



votación mayoritaria, dando oportunidad a todos los socios de esta institución para formar parte de los consejos. Actualmente la COAC cuenta con una planificación estratégica hasta el 2012 pero esta no ha sido actualizada que permitan explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes en el mercado, desarrollando actividades y tomando decisiones adecuadas que le ayuden a la entidad alcanzar sus objetivos.

El tiempo que laboran en la cooperativa es en su mayoría más 6 años lo cual determina que la situación es un punto favorable, ya que la estabilidad laboral es buena dentro de la institución y permite que sea un buen referente para que en la cooperativa cuente con personal que conoce la labor que se debe llevar a cabo dentro de la institución, pero en cuanto al horario de atención no es bueno ya que las personas que permanecen las 8 horas no se abastecen para atender a los socios y poderles dar un buen servicio.

En cuanto a la remuneración que reciben solo el gerente está bien con lo que recibe mientras que el personal no está satisfechos, este factor es una debilidad ya que la cooperativa no cumple con las necesidades de los empleados y esto repercute en su desempeño.

Las herramientas que son dadas por la cooperativa no son las suficientes para poder desarrollar el trabajo, debido a que únicamente tiene los sistemas contables para llevar la contabilidad y los sistemas de recaudación para realizar los depósitos y retiros; además la mayoría no están de acuerdo con la gestión económica y financiera de la cooperativa, y el personal sabe que en la entidad tiene planificación estratégica pero no está actualizada y tampoco ha sido socializada ni aplicada para poder llegar al cumplimiento de los objetivos.

La entidad tiene definida su misión, visión y valores pero no está difundida entre los socios y empleados, también manifestaron que les gustaría que estos sean actualizados para saber la razón de ser de la cooperativa.

El gerente entrevistado manifiesta que la razón de ser de la cooperativa es contribuir al desarrollo socio económico para de esta manera que los microempresarios, ganaderos y productores puedan llevar acabo sus negocios poder superarse y tener una vida digna, la cooperativa ofrecerá productos y servicios de calidad y competitivos y de esta manera poder contribuir a la cultura del ahorro.

Una de los anhelos es ser una institución sólida y líder, ofrecer productos y servicios financieros diversificados y poder satisfacer las expectativas de los socios, tener personal altamente calificado para q el servicio sea ágil y oportuno y poder contribuir al desarrollo de la parroquia.

Los valores que deben ser inculcados en la institución son los que estén enmarcados en el cooperativismo es decir el trabajo en equipo que exista igualdad y sobre todo que sea practicada la responsabilidad ante las actividades que deben realizar.

La entidad no asigna ningún tipo de presupuesto para capacitar a su personal, únicamente se realizan capacitaciones cuando el caso lo amerite, es decir si se cambia de sistemas informáticos o cuando los entes reguladores lo soliciten o inviten algún tipo de capacitación gratuita.

La Cooperativa no cuenta con manuales de funciones, en donde consten las políticas y los sistemas administrativos de la organización, lo cual constituyen un medio para la comprensión de objetivos, y funciones de cada área.

Como también se pudo evidenciar que en la institución no cuenta con políticas de cobranza para poder recuperar su cartera de crédito porque además no tienen personal que realice la cobranza dentro de la institución esto se considera una debilidad para la entidad ya que esto ocasiona que la institución eleve su índices de morosidad y esto es perjudicial para poder obtener financiamiento externo y poder dar la apertura a nuevos créditos o crear líneas de crédito nuevas y permita el incremento de utilidad de la cooperativa.

El factor más preponderante por el que la cooperativa no ha crecido al ritmo de la competencia es la falta de personal profesional y capacitado, que ayuden a la toma de decisiones y que aporte con ideas innovadoras. Para que la COAC opere con mayor eficiencia y obtenga buena rentabilidad, también es indispensable mejorar la imagen y cambiar la forma de administrar, es decir que ya no se utilice prácticas ambiguas.

## **SISTEMA DE MONITOREO PERLAS APLICADO A LA COAC “22 DE JUNIO” PERIODO 2014 - 2015.**

El sistema de monitoreo PERLAS facilita el análisis e interpretación integral de la condición financiera de una COAC; identifica problemas y ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias.

Para la elaboración e interpretación de este sistema se utilizó los estados financieros de los años 2013, 2014 y 2015. Los índices utilizados en el PERLAS se encuentran divididos en seis áreas: **Protección, Estructura financiera eficaz, Rentabilidad y costos, Liquidez, Activos y Señales de crecimiento.**

### **P= PROTECCIÓN**

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables. El propósito fundamental es comparar si la cartera morosa está cubierta ante posibles impagos de los préstamos. Una protección inadecuada para préstamos incobrables produce resultados no deseados como: valores inflados de activos y ganancias ficticias.

### **P1. PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD >12 MESES**

**Propósito:** Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

**Meta:** 100%

**Fórmula:**  $\frac{a}{b*c}$

#### **Cuadro 36**

#### **Provisiones para préstamos incobrables**

<b>CUENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>a. Provisión para préstamos incobrables</b>	15.982,08	13.961,61
<b>b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses</b>	100%	100%
<b>c. Saldos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses</b>	14.344,42	6.803,08
<b>TOTAL</b>	<b>111,42%</b>	<b>205,19%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

## ANÁLISIS

Las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, en el 2014 alcanzó un 111,42%, mientras que para el 2015 existió un aumento de las mismas llegando a un 205,19%. Los resultados obtenidos demuestran que existe una adecuada provisión para préstamos incobrables, pero esta esta duplicada y esto no es bueno para la institución ya que está teniendo rubros sin poder usar en otras cuentas y mejorar índices que se encuentran en disminución, la meta indica que deben llegar a cubrir un 100%; por lo que se recomienda incrementar dichos porcentajes.

## P2. PROVISIÓN NETA PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS MOROSOS MENOR A 12 MESES.

**Propósito:** Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.

**Meta:** 35% de provisiones requeridas para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses y para préstamos no morosos

$$\text{Fórmula: } \frac{(a - b)}{c * d + e * f}$$

### Cuadro 37

#### Provisiones netas

CUENTA	2014	2015
a. Total provisiones para préstamos incobrables	15.982,08	13.961,61
b. Provisiones usadas para cubrir prestamos con morosidad mayor a 12 meses	0	2.020,47
c. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir prestamos con morosidad de 1-12 meses. 35%	0,35	0,35
d. Saldo total de todos los prestamos pendientes con morosidad de 1-12 meses	19.114,31	8.574,27
e. Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos	0	0
f. Saldo total de todos los prestamos no morosos	117.788,3	124.238,71
<b>TOTAL</b>	<b>238,89%</b>	<b>397,91%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

## ANÁLISIS

Las provisiones para los préstamos menores a 12 meses alcanzaron un 238,89% en el 2014, e incrementaron a un 397,91% para el 2015. Los resultados obtenidos superan al 35% que es la

meta; lo cual expresa que existen provisiones adecuadas e importantes para los préstamos morosos menores a 12 meses.

### **P3. TOTAL CASTIGOS DE PRÉSTAMOS MOROSOS > 12 MESES.**

**Propósito:** Medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad > 12 meses.

**Meta:** Castigo del 100% de todos los préstamos con morosidad > 12 meses.

**Fórmula:** Si (a) = 0 (cero) entonces Sí. Si (a) ≠ 0 (cero) entonces No

#### **Cuadro 38**

##### **Castigos de préstamos**

CUENTA	2014	2015
a. Total de préstamos con morosidad > 12 meses	14.344,42	6.803,08
TOTAL	≠0 NO	≠ 0 NO

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

#### **ANÁLISIS**

Los resultados expuestos nos demuestran que la COAC 22 de Junio., no castiga los préstamos morosos. Esta institución maneja estrategias de recuperación de cartera, las mismas que tratan de priorizar la recuperación de capital mediante diálogos con el fin de no afectar tanto al deudor, como a la entidad; ya que en procesos judiciales la recuperación de cartera es lenta. Es importante manifestar que no se pudo obtener los indicadores **P4** y **P5**, por el motivo de no existir castigo de cartera.

#### **P6. SOLVENCIA**

**Propósito:** Medir el nivel de protección que tiene la entidad para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la institución.

**Meta:** ≥ 111%

**Fórmula:** 
$$\frac{[(a+b)-(c+0,35(d)+e+f-g)]}{(a+h)}$$

**Cuadro 39**  
**Solvencia**

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de activos</b>	183.089,03	170.445,67
<b>b. Provisiones para activos en riesgo</b>	15.982,08	13.961,61
<b>c. Saldos de préstamos con morosidad mayor a 12 meses</b>	14.344,42	6.803,08
<b>d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses</b>	19.114,31	8.574,27
<b>e. Total de pasivos</b>	121.771,06	97.494,13
<b>f. Activos problemáticos (perdidas que serán liquidadas)</b>	0	0
<b>g. Total de ahorros</b>	88.764,26	68.568,42
<b>h. Total de aportaciones</b>	9.854,81	26.176,95
<b>TOTAL</b>	<b>147,06%</b>	<b>153,8%</b>

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

**ANÁLISIS**

El nivel de protección que tiene COAC 22 de Junio, para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y pasivos; es de un 147,06% para el 2014 y un 153,8% en el 2015, aumentando para este último año en un 6,74%. Comparando con la meta establecida por el sistema que indica que este debe ser mayor a 111%; se observa que en ambos periodos es mayor, por lo que se considera como un factor positivo para la Cooperativa, puesto que un nivel adecuado de solvencia permite cumplir con las obligaciones contraídas, sin ningún contratiempo.

La manera eficiente de mantener este indicador, es que la COAC mejore la gestión de crédito y cobranzas; ya que al mantener una cartera sana, la proporción de morosidad se reducirá, obteniendo así mayores ingresos y mejorando los niveles de solvencia.

**E= ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ**

La estructura financiera de la COAC es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general; una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la COAC para un crecimiento agresivo real. En lo referente a los activos, los indicadores de estructura financiera permiten analizar cómo se están invirtiendo los fondos, los activos

productivos como la cartera como préstamos es la cuenta principal de una cooperativa de ahorro y crédito ya que por medio de la cual se obtiene la mayor cantidad de ingresos de la institución

En cuanto a los pasivos, permite identificar su estructura y el origen de los fondos, ya que demuestra si la institución ha efectuado actividades de difusión de mercadeo, cuando el incremento corresponde al ahorro se demuestra un crecimiento institucional y un reconocimiento de confianza ante sus socios. Y finalmente analiza la estructura del Patrimonio y su participación en el activo en toda su escritura.

## ACTIVO PRODUCTIVO

### E1. PRESTAMOS NETOS/ TOTAL ACTIVOS

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

**Meta:** Entre el 70 - 80%

**Fórmula:**  $\frac{(a-b)}{c}$

#### Cuadro 40 Préstamos netos

CUENTA	2014	2015
a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente	135.265,64	125.654,45
b. Total de provisiones para préstamos incobrables	15.982,08	13.961,61
c. Total Activos	183.089,03	170.445,67
TOTAL	<b>65,15%</b>	<b>65,53%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

## ANÁLISIS

El total de préstamos colocados por la COAC 22 de Junio es de 65,15% para el año 2014 y de 65,53% para el 2015; el sistema establece una meta de 70% al 80%, por lo tanto la institución no alcanza este parámetro. Los porcentajes obtenidos nos demuestran que no existe una adecuada participación de la cartera de créditos dentro de los activos de esta institución; lo cual no es favorable, considerando que la cartera de créditos es el principal activo que genera ingresos. Por lo que la COAC debería maximizar la cartera de créditos, como un medio para alcanzar ganancias suficientes.

### E2. INVERSIONES LIQUIDAS / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

**Meta:**  $\leq 16\%$

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### **Cuadro 41** **Inversiones liquidas**

CUENTA	2014	2015
a. Total de inversiones liquidas	30.824,93	28.538,89
b. Total activos	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>16,84%</b>	<b>16,74%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de junio.

#### **ANÁLISIS**

El activo total invertido en inversiones liquidas a corto plazo es de 16,84% en el 2014 y de un 16,74% en el 2015; es una buena medida de protección y crecimiento, invertir en inversiones a corto plazo, sin embargo los resultados obtenidos en este indicador determina que la institución se encuentra con unos puntos sobre lo establecido y que debe poner precaución, ya que al comparar con la meta que establece el sistema que es de = 16%; situación no muy alarmante ya que puede mejorar este índice para la institución, debido a que los márgenes que esta recibe por las inversiones liquidas son menores que los que ganan sobre la cartera de créditos.

### **E3. INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO**

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo.

**Meta:**  $\leq 2\%$

**Formula:**  $\frac{a}{b}$

#### **Cuadro 42** **Inversiones financieras**

CUENTA	2014	2015
a. Total de inversiones financieras	2.100	2.205
b. Total activos	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>1,15%</b>	<b>1,29%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de junio.

#### **ANÁLISIS**

Las inversiones financieras o a largo plazo representan al activo total de la COAC en un 1,15% en el 2014, mientras que para el 2015 existe un aumento de las mismas en un 1,29%. Comparando con la meta que expresa el sistema, estas deben ser  $\leq 2\%$ , por tal razón se considera que existen una disminución de las mismas; situación que la COAC debería mejorar, ya que es mejor invertir en activos más rentables como es el caso de la cartera de créditos.



## PASIVOS

### E5. DEPOSITOS DE AHORRO Y DEPÓSITOS A PLAZO / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro y los depósitos a plazo.

**Meta:** Entre el 70 - 80%

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### Cuadro 43

##### Depósitos de ahorro

CUENTA	2014	2015
a. Total de depósitos de ahorro+ depósitos a plazo	114.854,87	96.938,34
b. Total activos	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>62,73%</b>	<b>56,87%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio.

## ANÁLISIS

El total de activo que posee la cooperativa está financiado por los depósitos de ahorro y a plazo en un 62,73% en el 2014, mientras que para el 2015 por un 56,87%; comparando con la meta establecida por el sistema que es del 70 - 80%, se determina que estos indicadores no se encuentran dentro de los rangos establecidos. Esta situación expresa que la institución no está captando recursos monetarios lo cual es perjudicial para seguir financiando sus activos, esto también nos indica que los asociados no ahorran, solamente piden prestado, a pesar que dentro de la cooperativa se está dando tasas muy buenas para depósitos a plazo por los cuales la COAC 22 de Junio otorga un interés del 6 hasta el 10%

## CAPITAL

### E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.

**Meta:**  $\leq 20\%$

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### Cuadro 44

##### Aportaciones de asociados

CUENTA	2014	2015
a. Total aportaciones de socios	9.854,81	26.176,95
b. Total activos	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>5,38%</b>	<b>15,36%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

De acuerdo con los resultados obtenidos en este indicador, se puede manifestar que la estructura que el patrimonio aporta al total de activos, se encuentra bajo el nivel máximo que establece el sistema que es del = 20%; puesto que para el 2014 las aportaciones de los socios de la COAC financiaron a los activos en un 5,38%, mientras que para el 2015 en un 15,36%. Esto refleja existen aportaciones mínimas por parte de los socios de la cooperativa en el 2014 mientras que para el 2015 este ha ido en aumento con relación al año anterior.

### E8. CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO

El Capital institucional se define como todas las reservas legales y no distribuibles, donaciones de capital y la porción del excedente del ejercicio en curso que será retenida como reservas legales o no distribuibles. Estas reservas no son expandidas y ningún socio podrá presentar un reclamo individual.

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

**Meta:**  $\geq 10\%$

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### Cuadro 45

##### Capital institucional

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de capital institucional(reserva + otros aportes patrimoniales)</b>	46.868	42.285,88
<b>b. Total activos</b>	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>25,60%</b>	<b>24,81%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

El activo total financiado con el capital institucional de la cooperativa fue de 25,60% en el 2014 y de 24,81% en el 2015, porcentaje menor al año anterior. Sin embargo estos resultados expuestos superan a la meta que establece el sistema, la misma que es = 10%, por tal razón se considera que es un punto positivo para la institución, puesto que esto nos demuestra que la cooperativa posee un patrimonio muy fuerte.

## E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

**Meta:**  $\geq 10\%$

**Fórmula:** 
$$\frac{[(a+b)-(c+0,35(d)+e)]}{f}$$

### Cuadro 46 Capital institucional

CUENTA	2014	2015
<b>a. Capital institucional</b>	46.868,00	42.285,88
<b>b. Provisiones para activos en riesgo</b>	15.982,08	13.961,61
<b>c. Saldos de préstamos con morosidad mayor a 12 meses</b>	14.344,42	6.803,08
<b>d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses</b>	19.114,31	8.574,27
<b>e. Activos problemáticos( perdidas que serán liquidadas)</b>	0	0
<b>f. Total de activos</b>	183.089,03	170.445,67
<b>TOTAL</b>	<b>22,84%</b>	<b>27,25%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

### ANÁLISIS

El nivel real de capital institucional de la COAC 22 de Junio, para el 2014 es de 22,84% y para el año 2015 se ubicó en un 27,25%. Al comparar con la meta establecida por el sistema que es = 10%; se considera que es positivo.

Esto demuestra que la participación de los socios dentro del capital de la institución es significativa. La institución debe tener muy en cuenta esta situación y tratar de mantener, aplicando estrategias que incentiven a los socios incrementar o estar al día con sus aportaciones.

### 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 para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes; es decir estos indicadores muestran cuanto se gana en los distintos usos de sus fondos: créditos, inversiones líquidas, financieras y no financieras. Los indicadores **R** también muestran los costos que paga la institución por adquirir las diversas fuentes de financiamiento: depósitos de ahorro, aportaciones y créditos externos.

Este factor es fundamental para el gerente de la COAC, ya que permiten identificar donde es posible manipular las tasas y costos para la obtención de rendimientos importantes.

## R1. INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS / PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA

**Propósito:** Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

**Meta:** Tasa empresarial que cubra los gastos financieros y operativos, gastos de provisiones para activos de riesgo, y gastos que contribuyen a los niveles de capital institucional para mantenerlo en la norma de E9 ( $\geq 10\%$ ).

**16,44%** = Tasa activa efectiva referencial máxima para el segmento de consumo de julio del 2016.

$$\text{Fórmula: } \frac{a-b}{[(c+d)/2]}$$

### Cuadro 47 Ingresos netos de préstamos

CUENTA	2014	2015
a. Total ingresos de prestamos	28.349,59	32.738,95
b. Primas para seguros de crédito	0	0
c. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior	135.265,64	125.654,45
d. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior	146.696,29	135.265,64
TOTAL	20,11%	25,10%

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

### ANÁLISIS

La cartera de crédito de la COAC 22 de Junio, en el 2014 alcanzó un rendimiento de 20,11%, mientras que para el 2015 este se aumentó a un 25,10%; existen diversas razones que justifican el aumento de los rendimientos de la cartera de crédito en este último año, como son: crecimiento considerable de la cartera de créditos cada año, también el incrementado de la morosidad en la cartera, considerándose cartera improductiva y de alto riesgo, y el desequilibrio en la colocación de cartera.

Comparando los resultados obtenidos con la meta para este indicador que es =16,44%, se considera que estos son adecuados, ya que sobre pasan a la meta establecida, demostrando que la rentabilidad obtenida es positiva; esto constituye un aspecto favorable, ya que la cartera de créditos es el principal activo de una institución financiera.

## R2. INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

**Propósito:** Medir el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo.

**Meta:** Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido.

**1,28%** = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de julio del 2016

Fórmula:  $\frac{a}{[(b+c)/2]}$

**Cuadro 48**  
**Ingresos por inversiones liquidas**

CUENTA	2014	2015
a. Total de ingresos por inversiones liquidas durante el ejercicio	171,13	129,11
b. Total de inversiones liquidas al final del ejercicio en curso	1.961,18	1.488,42
c. Total de inversiones liquidas al final del ejercicio anterior	0	1.961,18
TOTAL	17,45%	7,49%

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Las inversiones a corto plazo que mantiene la COAC en otras instituciones financieras alcanzaron un rendimiento del 17,45% en el 2014, mientras que para el 2015 estos redujeron a un 7,49%; todo esto como producto de la disminución de dichas inversiones. Al comparar los rendimientos de las inversiones a corto plazo con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios (1,28%), se considera que estos son altos a pesar de la disminución que es notoria de un año a otro, se considera favorable para la institución, debido a que estos generan ingresos significativos, brindando mayor liquidez a la cooperativa.

**R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS**

**Propósito:** Medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (como depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.).

**Meta:** Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido.

**6,01%**= Tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo de julio del 2016.

Fórmula:  $\frac{a}{[(b+c)/2]}$

**Cuadro 49**  
**Ingresos por inversiones financieras**

CUENTA	2014	2015
a. Total de ingresos por inversiones financieras	100	105
b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso	2.100	2.205
c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior	2.000	2.100
TOTAL	4,88%	4,88%

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

El rendimiento de las inversiones financieras que posee la cooperativa alcanzó el 4,88% en el 2014, no obstante para el 2015 estas se mantienen, llegando a un 4,88%. Al comparar estos rendimientos con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo que es del 6,01%, se puede evidenciar que los rendimientos obtenidos no son mayores a esta tasa; lo que se considera totalmente negativo, puesto que esto refleja que las inversiones financieras que posee la COAC no generan los ingresos óptimos.

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

**Propósito:** Medir el rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro.

**Meta:** Tasas del Mercado que protejan el valor nominal de los depósitos de ahorro (> Inflación).

**1,28%** = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de junio del 2016

$$\text{Fórmula: } \frac{(a+b+c)}{[(d+e)/2]}$$

#### Cuadro 50 Costos financieros

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro</b>	2.766,84	1.958,73
<b>b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro</b>	0	0
<b>c. Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos de ahorro</b>	0	0
<b>d. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso</b>	88.764,26	68.568,42
<b>e. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior</b>	78.595,21	88.764,26
<b>TOTAL</b>	<b>3,31%</b>	<b>2,49%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

Los costos financieros generados por los depósitos de ahorro en el 2014 alcanzaron un el 3,31%, mientras que para el 2015 disminuyeron a un 2,49%.

Comparando con la tasa de interés pasiva referencial que establece el BCE para depósitos monetarios (1,28%), se verifica que estas son altas; esto se debe a que la COAC 22 de Junio fomenta el ahorro ofreciendo tasas de interés pasivas superiores a las que establece el Banco

Central. Sin embargo hay que tener en cuenta que los resultados obtenidos en este indicador no superan a la tasa de inflación que es del 3,17%, por lo que se puede manifestar que la institución cancela intereses razonables por los depósitos de ahorros, mismos que no afectan a las utilidades de la misma.

### **R5.1. COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS A PLAZO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO.**

**Propósito:** Medir el rendimiento de los depósitos a plazo.

**Meta:** Tasas del Mercado que protejan el valor nominal de los depósitos a plazo (>Inflación).

**6,01%** = Tasa de interés pasiva referencial máxima para los depósitos a plazo de Julio del 2016.

Fórmula:  $\frac{(a+b+c)}{[(d+e)/2]}$

#### **Cuadro 51 Costos financieros**

<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>a. Total de intereses pagados sobre depósitos a plazo</b>	1.715,55	2.200,60
<b>b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos a plazo</b>	0	0
<b>c. Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos a plazo</b>	0	0
<b>d. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio en curso</b>	26.090,61	28.299,92
<b>e. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior</b>	30.910,41	26.090,61
<b>TOTAL</b>	<b>6,02%</b>	<b>8,09%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

#### **ANÁLISIS**

Los costos que generan los depósitos a plazo a la cooperativa llegaron a un 6,02% en el 2014 y a un 8,09% en el 2015. Aunque exista un aumento de estos en el último año, se consideran aun altos en comparación con la tasa de interés pasiva máxima para los depósitos a plazo establecida por el BCE, misma que es del 6,01%.

Brindar tasas de interés altas (10%) para los depósitos a plazo es una estrategia que utiliza la COAC 22 de Junio con el fin de captar más inversiones, para poder financiar sus activos (cartera de crédito), en este caso para realizar más colocaciones. Sin embargo hay que tomar en cuenta que el riesgo que corre es alto, puesto que esto genera costos financieros muy significativos, situación que puede afectar la liquidez de la institución; por lo que es necesario que regule las tasas de interés con el fin de buscar un equilibrio en la relación rendimientos – costos.

## **R8. MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

**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  $E9 \geq 10\%$ .

$$\text{Fórmula: } \frac{((a+b+\dots+e)-(f+g+h))}{[(i+j)/2]}$$

### **Cuadro 52** **Margen bruto**

CUENTA	2014	2015
<b>a. Ingresos por intereses de prestamos</b>	28.349,59	32.738,95
<b>b. Ingresos por inversiones liquidas.</b>	171,13	129,11
<b>c. Ingresos por inversiones financieras</b>	100,00	105,00
<b>d. Ingresos por inversiones no financieras</b>	1.314,00	1.141,00
<b>e. Otros ingresos</b>	4.721,00	2.074,47
<b>f. Costos de intereses para depósitos de ahorro y a plazo</b>	4.482,39	4.159,33
<b>g. Costos de dividendos o intereses de las aportaciones de los asociados</b>	0,00	0,00
<b>h. Costos de intereses sobre el crédito externo</b>	0,00	0,00
<b>i. Total de activos al final del ejercicio en curso</b>	183.089,03	170.445,67
<b>j. Total de activos al final del ejercicio anterior</b>	190.069,96	183.089,03
<b>TOTAL</b>	<b>16,17%</b>	<b>4,53%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

### **ANÁLISIS**

Los resultados de este indicador muestran que el margen bruto de la COAC 22 de Junio para el año 2014 fue de 16,17%, mientras que para el 2015 refleja un aumento llegando a un 4,53%. A pesar que estos indicadores son mayores al 3,38% de la inflación, no superan a la meta



establecida por el sistema que es de =10%; por lo que se considera poco adecuado. Este tipo de escenario nos demuestra que los rendimientos de todos los activos de la COAC se encuentran en un nivel bajo, no se están generando los suficientes ingresos como para obtener una utilidad apropiada.

## **R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la COAC.

**Meta:** ≤ 5%

Fórmula:  $\frac{a}{(\frac{b+c}{2})}$

### **Cuadro 53**

#### **Gastos operativos**

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de gastos operativos</b>	28.440,07	31.586,01
<b>b. Total de activos al final del ejercicio en curso</b>	183.089,03	170.445,67
<b>c. Total activos al final del ejercicio anterior</b>	190.069,96	183.089,03
<b>TOTAL</b>	<b>15,24%</b>	<b>17,87%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

### **ANÁLISIS**

Los costos administrativos que implican la administración de todos los activos de la COAC 22 de Junio alcanzaron un 15,24% en el año 2014, e incrementaron a un 17,87% para el año 2015. Comparando los resultados obtenidos en este indicador con la meta que establece el sistema, la cual es de = 5%, se puede evidenciar que los costos administrativos sobrepasan dicha meta, demostrando que la productividad de la cooperativa en función del manejo administrativo es mala. La institución deberá tomar decisiones drásticas con el fin de corregir esta problemática

## **R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL**

**Propósito:** Medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios. Estos ítems típicamente no deben ser un monto significativo si la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en la intermediación financiera.

**Meta:** Minimizar

Fórmula:  $\frac{a}{(\frac{b+c}{2})}$

**Cuadro 54**  
**Ingresos o gastos extraordinarios**

CUENTA	2014	2015
a. Total ingresos extraordinarios	4.721,00	2.381,97
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	183.089,03	170.445,67
c. Total activos al final del ejercicio anterior	190.069,96	183.089,03
TOTAL	2,53%	1,35%

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Para el año 2014 el monto neto de ingresos extraordinarios alcanzo el 2,53%, no obstante este disminuyó para el 2015 ubicándose en un 1,35%. Estas cifras expresan un monto significativo de ingresos netos, y que se debe disminuir ya que la institución debe ser enfocada más en la intermediación financiera y poder fortalecerlo.

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

**Propósito:** Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.

**Meta:**  $\wedge E9 >10\%$

**Fórmula:**  $\frac{a}{(\frac{b+c}{2})}$

**Cuadro 55**  
**Ingresos netos**

CUENTA	2014	2015
a. Ingresos netos (después de dividendos)	2.095,16	1.988,71
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	183.089,03	170.445,67
c. Total activos al final del ejercicio anterior	190.069,96	183.089,03
TOTAL	1,12%	1,13%

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Los ingresos netos percibidos por el total de activos de la cooperativa llegaron a un 1,12% en el 2014, para el 2015 estos incrementaron a un 1,13%. Los resultados obtenidos en este indicador son sumamente inferiores a la meta establecida por el sistema (>10%). Situación negativa para la COAC, puesto que esto demuestra que los activos no están generando rendimientos, por lo que no le permite aumentar su capital institucional; por tanto es necesario mejorar este indicador

### R13. EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)

**Propósito:** Medir la suficiencia del excedente neto y su capacidad de preservar el valor real de las reservas de capital.

**Meta:** > Inflación.

**Formula:** 
$$\frac{a}{\left(\frac{b+c+d+e}{2}\right)}$$

#### Cuadro 56

CUENTA	2014	2015
a. Excedente neto(después de dividendos)	2.095,16	1.988,71
b. Total capital institucional al final del ejercicio en curso	46.868,00	42.285,88
c. Total capital institucional al final del ejercicio anterior	38.599,33	46.868,00
d. Total capital transitorio al final del ejercicio en curso	0,00	0,00
e. Total capital transitorio al final del ejercicio anterior	0,00	0,00
TOTAL	4,90%	4,46%

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

#### ANÁLISIS

En el año 2014 el capital institucional obtuvo un rendimiento de 4,90%, para el 2015 este disminuyó a un 4,46%; si relacionamos los resultados de este indicador con los índices de inflación de cada año (3,67% - 3,38%), nos damos cuenta que superan a los mismos. Esto nos demuestra que los excedentes netos son idóneos, dándole a la institución la capacidad para preservar las reservas de capital; esta situación se convierte en un punto positivo para la institución, por lo que se recomienda mantener este indicador.

#### L= LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez demuestran si la COAC administra eficazmente su efectivo para que pueda cumplir con los retiros de fondos por parte de los ahorrantes, satisfacer la demanda de desembolsos por parte de los prestamistas y con los requisitos para la reserva de liquidez.

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

**Propósito:** Medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas < 30 días.

**Meta:** 15 - 20%

**Fórmula:**  $\frac{(a+b-c)}{d}$

**Cuadro 57**

CUENTA	2014	2015
a. Total de inversiones liquidas productivas	0	0
b. Total de activos líquidos improductivos	30.824,93	28.538,89
c. Total de cuentas por pagar a corto plazo	307,05	552,99
d. Total de depósitos de ahorro	92.184,26	74.012,47
<b>Total</b>	<b>33,11%</b>	<b>37,81%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Para el 2014 la COAC 22 de Junio., alcanzó una liquidez del 33,11%, y de 37,81% para el 2015. El aumento de la liquidez para este último año se dio por el incremento significativo de las obligaciones a corto plazo, en especial los depósitos de ahorros; otro factor fue el índice de liquidez es el incremento de los activos improductivos; sin embargo los índices de liquidez de los periodos expuestos, muestran un valor superior al rango óptimo sugerido, que es de 15 - 20%. Esto demuestra que la institución posee suficientes reservas de efectivo líquido, para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos.

**L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO**

**Propósito:** Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.

**Meta:** 10%

**Fórmula:**  $\frac{(a+b)}{c}$

**Cuadro 58**

**Reservas de liquidez**

CUENTA	2014	2015
a. Total de reserva de liquidez(activo productivo)	2.100,00	2.205,00
b. Total de reservas de liquidez(activo improductivo)	4.452,87	4.963,30
c. Total de depósitos de ahorro	114.854,87	96.868,34
<b>Total</b>	<b>5,70%</b>	<b>7,40%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

Las reservas de liquidez que mantiene la COAC 22 de Junio en el BCE y en otras instituciones financieras del país llegan a un 5,70% en el 2014, mismas que se incrementaron a un 7,40% en el 2015. Frente a estos resultados se puede evidenciar que la institución se encuentra por debajo del mínimo (10%) requerido para sustentar los depósitos de ahorro, en caso de cualquier eventualidad; además esto demuestra que la cooperativa no está cumpliendo con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

### L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

**Meta:** < 1%.

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### Cuadro 59 Activos líquidos

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de activos líquidos improductivos</b>	26.372,06	23.575,59
<b>b. Total de activos</b>	183.089,03	170.445,67
<b>Total</b>	14,40%	13,83%

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

En el año 2014 el 14,40% del activo total de la institución se encuentra invertido en cuentas líquidas improductivas (fondos disponibles), mientras que para el 2015 esta inversión se redujo a un 13,83%; a pesar de esto los resultados expuestos sobre pasan la meta establecida (<1%). Esto revela que la institución posee excesiva liquidez para cubrir con las obligaciones diarias sobre los retiros de ahorro o para hacer frente a cualquier eventualidad que pudiera presentarse en el transcurso de las actividades diarias.

Frente a este contexto se recomienda a la institución bajar estos niveles de activos improductivos; es decir que debe disminuir los fondos disponibles, convirtiéndolos en activos

productivos, a través de las colocaciones (cartera de créditos), puesto que esto le generara mayor rentabilidad.

## **A= CALIDAD DE ACTIVO**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia de la institución; estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

Las instituciones basadas en ahorros tienen que generar ingresos para pagar los rendimientos a los ahorrantes; cuando los préstamos son morosos, los activos fijos son más altos en relación al total de activos; o cuando la COAC invierte ahorros en activos improductivos, esta deja de producir los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos.

### **A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA**

**Propósito:** Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

**Meta:**  $\leq 5\%$ .

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

#### **Cuadro 60**

##### **Morosidad de préstamos**

CUENTA	2014	2015
a. Total de todos los saldos de préstamos morosos	33.459,42	15.377,35
b. Total de cartera de préstamos pendientes	151.247,72	139.616,06
<b>Total</b>	<b>22,12%</b>	<b>11,01%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

#### **ANÁLISIS**

El nivel de morosidad de la cartera de créditos de la COAC 22 de Junio alcanzo un 22,12% en el 2014, pero disminuyo a un 11,01% en el 2015; estos porcentajes se ubican por encima de la meta establecida por el sistema que es del = 5%; demostrando que los niveles de morosidad que tiene la institución son sumamente altos y peligrosos.

La tendencia elevada en este índice afecta a los resultados de la institución, por un lado en los ingresos, puesto que la cartera de créditos vencida no genera rendimientos; y por otra parte en

los gastos, ya que la cartera vencida conlleva a gastos por provisiones, lo que disminuye la rentabilidad y crecimiento patrimonial; por todo esto los niveles de morosidad no deben incrementarse.

Frente a este escenario se puede evidenciar que la cooperativa posee políticas de crédito muy débiles, haciendo que esta institución sea deficiente en la recuperación de cartera. Esta problemática que debe ser atendida con prontitud, con el fin de evitar que los niveles de morosidad incrementen más e incidan en el equilibrio financiero de la entidad.

## A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

**Propósito:** Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

**Meta:**  $\leq 5\%$ .

**Fórmula:**  $\frac{a}{b}$

### Cuadro 61 Activos improductivos

CUENTA	2014	2015
a. Total de activos improductivos	41.925,15	38.181,61
b. Total de activos	183.089,03	170.445,67
<b>Total</b>	<b>22,90%</b>	<b>22,40%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

### ANÁLISIS

El 22,90% del total de activos que posee la COAC 22 de Junio no generó ingresos en el 2014, esta situación se redujo en el 2014 a un 22,40%; esto se debe al incremento considerable de los activos totales, originado por la confianza de los socios, que incrementan el ahorro y los depósitos a plazo.

Aunque exista una disminución de los activos improductivos, aún siguen siendo superiores a la meta establecida por el sistema ( $\leq 5\%$ ); por lo que la institución debe realizar las adecuaciones necesarias en la estructura del activo, con el fin de reducir los activos improductivos en su valor absoluto, ya que son valores que no generan rendimientos.

### S= SEÑALES DE CRECIMIENTO

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financiero, así como el crecimiento del número de asociados y el

crecimiento del activo total de la COAC.

## S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.

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

✓ Para aumentar de préstamos E1 el S1 debe ser mayor que el S11

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

### Cuadro 62

#### Crecimiento de préstamos

CUENTA	2014	2015
a. Saldo actual de la cartera de crédito	135.265,64	125.654,45
b. Saldo de la cartera de créditos al final del ejercicio anterior	146.696,29	135.265,64
<b>Total</b>	<b>-7,79%</b>	<b>-7,11%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

Para el año 2014 la cartera de créditos ha tenido un decrecimiento de -7,79%, mientras que para el año 2015 las colocaciones disminuyeron a un -7,11%. Se puede evidenciar que la disminución de la cartera de créditos es menor que el crecimiento del total de activos (S11), Esta situación no es conveniente para la COAC, puesto que esto conlleva a una reducción de los márgenes de rentabilidad.

## S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones líquidas.

**Meta:**  $\wedge E2 \leq 16\%$ .

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

### Cuadro 63

#### Crecimiento de inversiones líquidas

CUENTA	2014	2015
a. Total de inversiones líquidas actuales	4.452,87	4.963,30
b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior	3.406,98	4.452,87
<b>Total</b>	<b>30,69%</b>	<b>11,46%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio



## ANÁLISIS

Las inversiones liquidas en el 2014 llegaron a un 30,69%, índice mucho mayor al crecimiento de las activos, para este año. No obstante para el 2015 la institución consiguió reducir estas inversiones liquidas a un 11,46%, logrando obtener una estructura mejorada de estas inversiones; lo cual se considera más estable para la institución puesto que el efectivo colocado en estas inversiones no generan los mismos rendimientos que generaría si lo invertirían en cartera de créditos.

### S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones financieras.

**Meta:**  $\wedge E3 \leq 2\%$ .

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

#### Cuadro 64

##### Crecimiento de inversiones financieras

CUENTA	2014	2015
a. Total de inversiones financieras actuales	2.100	2.205
b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior	2.000	2.100
<b>Total</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

Se puede observar que la COAC 22 de Junio incrementa las inversiones que tenía en el 2013, por tal razón para el 2014 las inversiones representan el 5%, sin embargo se puede evidenciar que para el 2015 la institución volvió a tener un aumento en las inversiones. Con relación a los resultados expuestos, se puede considerar que las inversiones financieras se encuentran en montos adecuados.

### S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorro.

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

- ✓ Para aumentar la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

**Cuadro 65**  
**Crecimiento de depósitos de ahorro**

CUENTA	2014	2015
a. Total de depósitos de ahorro actuales	88.764,26	68.568,42
b. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior	78.595,21	88.764,26
<b>Total</b>	<b>12,94%</b>	<b>-22,75%</b>

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Los depósitos de ahorro en el año 2014 se ubicaron en un 12,94%, y disminuyó considerablemente en el 2015 alcanzando un -22,75%. La disminución de este indicador, en el último año es menor al crecimiento del total de activos S11, lo cual demuestra que la estructura de los depósitos no está teniendo un buen mejorado.

A pesar de esto estos índices obtenidos en este ratio no alcanzan la meta del E5 (70 – 80%), por lo que es indispensable tratar de mejorar este indicador, puesto que la captación de recursos del público es la principal actividad de cualquier institución financiera; para colocarlos en operaciones que generen ingresos.

**S5.1. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS A PLAZO.**

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos a plazo.

**Meta:**

- ✓ Para mantener la estructura de depósitos a plazo (E5), S5 debe ser igual al S11.

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

**Cuadro 66**  
**Crecimiento de depósitos a plazo**

CUENTA	2014	2015
a. Total de depósitos a plazo actuales	26.090,61	28.299,92
b. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior	30.910,41	26.090,61
<b>Total</b>	<b>-15,59%</b>	<b>8,47%</b>

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Según los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los depósitos a plazo crecieron de un -15,59% para el 2014 a un 8,47% en el 2015. Lo cual es positivo para la COAC, puesto que estos brindan financiamiento a la institución a largo plazo, permitiéndole a esta realizar más colocaciones de cartera, obteniendo así mayor rentabilidad.

Comparando los resultados de este indicador con el crecimiento total de activos S11, se puede determinar que la cooperativa posee una estructura adecuada en cuanto a depósitos a plazo.

## **S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS**

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las aportaciones.

**Meta:**  $\wedge E7 = 20\%$ .

- ✓ Para mantener la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser igual al S11.

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

### **Cuadro 67 Crecimiento de aportaciones**

CUENTA	2014	2015
<b>a. Total de aportaciones de asociados actuales</b>	9.854,81	26.176,95
<b>b. Total de aportaciones de asociados del ejercicio anterior</b>	9.614,81	9.854,81
<b>Total</b>	2,50%	165,63%

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## **ANÁLISIS**

Las aportaciones de los socios de la COAC 22 de Junio en el 2014 tuvieron una variación del 2,50%, mientras que para el 2015 estas crecieron a un 165,63%. Sin embargo este incremento es mucho mayor al crecimiento de los activos. Con respecto a esta situación se considera que la estructura de las aportaciones de los socios es adecuada, por lo que la institución debe mantener este panorama, a través de la implementación de políticas e incentivos, todo esto con el fin de incitar a los socios para que cumplan con las aportaciones mensuales antes acordadas.

## **S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL**

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional.

**Meta:**  $\wedge E8 = 10\%$ .

- ✓ Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11.

**Formula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

**Cuadro 68**  
**Crecimiento de capital institucional**

CUENTA	2014	2015
a. Capital institucional actuales	9.854,81	26.176,95
b. Capital institucional al final del ejercicio anterior	9.614,81	9.854,81
<b>Total</b>	<b>2,50%</b>	<b>165,63%</b>

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

El crecimiento del capital institucional para el año 2014 es del 2,50% y para el 2015 es del 165,63%, lo que manifiesta la rentabilidad de la Cooperativa, ya que su crecimiento supera el crecimiento del activo total S11

**S9. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO**

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha del capital institucional neto.

**Meta:**  $\wedge E9 \leq 10\%$ .

- ✓ Para mantener la estructura de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser igual al S11.

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

**Cuadro 69 Crecimiento de capital institucional**

CUENTA	2014	2015
a. Capital institucional neto actuales(reservas + otros aportes patrimoniales)	46.868,00	42.285,88
b. Total de Capital institucional neto(reservas+ otros aportes patrimoniales)del ejercicio anterior	38.599,32	46.868,00
<b>Total</b>	<b>21,42%</b>	<b>-9,78%</b>

Fuente: Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

**ANÁLISIS**

Con respecto al crecimiento del capital institucional neto, se puede evidenciar que en el 2014 este se ubicó en un 21,42%, sin embargo para el 2015 este crecimiento se redujo a un -9,78%. Bajo este contexto se determina que la estructura de capital institucional es baja, en especial las reservas.

## S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS

**Propósito:** Medir el crecimiento del año hasta la fecha del número de asociados.

**Meta:**  $\geq 15\%$

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

### Cuadro 70

#### Crecimiento de socios

CUENTA	2014	2015
a. Número actual de socios	271,00	282,00
b. Numero de socios al final del ejercicio anterior	215,00	271,00
<b>Total</b>	<b>26,05%</b>	<b>4,06%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

El crecimiento de número de asociados de la COAC 22 de Junio en el 2014 llego a un 26,05%, para el 2015 este índice se redujo a un 4,06%, esto se originó por la presencia de una fuerte competencia como es la Cooperativa COOPMEGO.

Comparando estos resultados con la meta establecida por el sistema (= 15%) se puede evidenciar que el crecimiento de los socios está por debajo de lo señalado: por lo que la institución debe tratar de mejorar este indicador, puesto que son los socios quienes ayudan a mantener las actividades de una institución financiera en especial en las COAC'S.

## S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

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

**Meta:**  $> \text{Inflación} + 10\%$

**Fórmula:**  $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

### Cuadro 71

#### Crecimiento del activo

CUENTA	2014	2015
a. Total activos actuales	183.089,03	170.445,67
b. Total de activos al final del ejercicio anterior	190.069,96	183.089,03
<b>Total</b>	<b>-3,67%</b>	<b>-6,91%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2014-2015 de la COAC 22 de Junio

## ANÁLISIS

Los resultados expuestos por este indicador demuestran que en el año 2014 el activo disminuyó en un -3,67% y en el año 2015 este nuevamente disminuyó llegando a un -6,91%; al comparar estos resultados con los índices de inflación (3,67% y 3,38% de los años 2014 y 2015 respectivamente), más el 10% que es la meta que establece el sistema, se puede observar que estos porcentajes son menores; y por lo tanto la cooperativa en este sentido no experimentó un buen crecimiento de sus activos, lo cual es muy perjudicial

## DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Este diagnóstico se lo realiza con el fin de conocer la situación financiera actual de la COAC 22 de junio como resultado de sus operaciones; para lo cual se aplicará el sistema de monitoreo PERLAS, con la ayuda del balance general y del estado de resultados, de los años 2013, 2014 y 2015.

### Cuadro 72

#### Indicadores PERLAS Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio

#### PROTECCIÓN

	INDICADORES	2014	2015	META
P1	PROVISIÓN PARA PRESTAMOS INCOBRABLES /PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRESTAMOS CON MOROSIDAD >12 MESE	111,42%	205,19%	100%
P2	PROVISIÓN NETA PARA PRESTAMOS INCOBRABLES /PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRESTAMOS MOROSOS MENOR A 12 MESES	239%	465%	35%
P3	TOTAL CASTIGOS DE PRESTAMOS MOROSOS > 12 MESES	NO	NO	SI
P4	PRESTAMOS CASTIGADOS/TOTAL CARTERA DE PRÉSTAMOS	N/A	N/A	LO MAXIMO
P5	RECUPERACIÓN ACUMULADA DE CARTERA CASTIGADA / CARTERA CASTIGADA ACUMULADA	N/A	N/A	>75%
P6	SOLVENCIA	147,06%	153,80%	≥111%

#### ESTRUCTURA

	INDICADOR	2014	2015	META
E1	PRESTAMOS NETOS / TOTAL DE ACTIVOS	65,15%	65,53%	70-80%
E2	INVERSIONES LÍQUIDAS / ACTIVO TOTAL	16,84%	16,74%	≤ 16%
E3	INVERSIONES FINANCIERAS / ACTIVO TOTAL	1,15%	1,29%	≤ 2%
E4	INVERSIONES NO FINANCIERAS / ACTIVO TOTAL	0%	0%	0%
E5	DEPÓSITOS DE AHORRO Y A PLAZO / ACTIVO TOTAL	62,73%	56,87%	70-80%
E6	CRÉDITO EXTERNO / ACTIVO TOTAL	0%	0%	0-5%
E7	APORTACIONES DE ASOCIADOS / ACTIVO TOTAL	5,38%	15,36%	≤ 20%
E8	CAPITAL INSTITUCIONAL / ACTIVO TOTAL	25,60%	24,81%	≥ 10%
E9	CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / ACTIVO TOTAL	22,84%	27,25%	≥ 10%

## RENDIMIENTO

	INDICADOR	2014	2015	META
R1	INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS / PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA	20,11 %	25,10 %	16,44%
R2	INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS	17,45 %	7,49 %	1,28%
R3	INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS	4,88 %	4,88 %	6,01%
R4	INGRESOS POR INVERSIONES NO FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS	0%	0%	≥R1
R5	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO	3,31 %	2,49 %	1,28%
R5.1	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS A PLAZO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO.	6,02 %	8,09 %	6,01%
R6	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE EL CRÉDITO EXTERNO / PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO			22,07%
R7	COSTO FINANCIERO: DIVIDENDOS SOBRE APORTACIONES DE ASOCIADOS / PROMEDIO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS	0%	0%	1,28%
R8	MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	16,17 %	4,53 %	≥ 10% DE E9
R9	GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	15,24 %	17,87 %	≤ 5%
R10	PROVISIONES PARA PRESTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL			^P1=100%^P2 = 35%
R11	INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	2,53 %	1,35 %	MINIMO
R12	INGRESO NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)	1,12 %	1,13 %	^ E9 >10%
R13	EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)	4,90 %	4,46 %	> INFLACION

## LIQUIDEZ

	INDICADORES	2014	2015	META
L1	INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO / DEPÓSITOS DE AHORRO	33,11%	37,81%	15-20%
L2	RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO	5,70%	7,40%	10%
L3	ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	14,40%	13,83%	< 1%

## ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

	INDICADORES	2014	2015	META
A1	TOTAL MOROSIDAD DE CARTERA / CARTERA DE PRESTAMOS BRUTA	22,12%	11,01%	≤ 5%
A2	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	22,90%	22,40%	≤ 5%
A3	CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO + PASIVOS QUE NO PRODUCEN INTERESES / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	N/A	N/A	≥ 200%

## SEÑALES EXPANSIVAS O CRECIMIENTO

INDICADORES		2014	2015	META
S1	CRECIMIENTOS DE PRÉSTAMOS	-7,79%	-7,11%	^ E1 = 70 -80%
S2	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES LÍQUIDAS	30,69%	11,46%	^ E2 ≤ 16%
S3	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES FINANCIERAS	5%	5%	^ E3 = ≤ 2%
S4	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES NO FINANCIERAS	0%	0%	^ E4 = 0%
S5	CRECIMIENTOS DE DEPÓSITOS DE AHORRO	12,94%	-22,75%	^ E5 = 70 - 80%
S5.1	CRECIMIENTOS DE DEPÓSITOS A PLAZO	15,59%	8,47%	^ E5 = 70 - 80%
S6	CRECIMIENTOS DE CRÉDITO EXTERNO	0%	0%	^ E6 = 0 – 5%
S7	CRECIMIENTOS DE APORTACIONES DE ASOCIADOS	2,50%	165,63%	^ E7 ≤ 20%
S8	CRECIMIENTOS DE CAPITAL INSTITUCIONAL	2,50%	165,63%	^ E8 ≤ 10%
S9	CRECIMIENTOS DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO	21,42%	-9,78%	^ E9 ≤ 10%
S10	CRECIMIENTOS DEL NÚMERO DE ASOCIADOS	26,05%	4,06%	≥15%
S11	CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	-3,67%	-6,91%	> INFLACIÓN +10%

**Fuente:** Análisis PERLAS

### Puntos Débiles

En los indicadores de protección se observa que las provisiones que posee la COAC para cubrir todos sus préstamos con morosidad mayor a 12 meses son sumamente altos 111,42% para el 2014 y 205,19% para el 2015, con lo que supera la meta que es del 100%; esta situación nos demuestra que existe un elevado nivel de provisión para estos préstamos. Es decir, que la institución cuenta con demasiados dineros sin ser utilizado para otras actividades y poder tener más rentabilidad para la cooperativa.

Las provisiones para los préstamos con morosidad menor a 12 meses alcanzaron un 239% en el 2014, e incrementaron a un 465% para el 2015. Los resultados obtenidos superan al 35% que es la meta; lo cual expresa que existen provisiones muy elevadas, con estos resultados se evidencia que existe dinero sin ser trabajado y no es tomado en cuenta para otras actividades prioritarias de la cooperativa, como también se evidencia que no castiga los préstamos morosos, por lo que no permite cuantificar la pérdida total real de la cartera de créditos.

En cuanto a los indicadores de solvencia, se evidencia que el nivel de protección que tiene la institución para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y pasivos, es sumamente buena; pero esto se debe a que dentro de la institución no se



está realizando la actividad principal que es la colocación en créditos es por ello que tienen buena solvencia y no porque su no tiene índices de morosidad altos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los indicadores que miden la estructura financiera, se determina que no existe una adecuada participación de la cartera de créditos dentro de los activos, puesto que esta alcanza 65,15% en el año 2014 y 65,53% en el 2015; y el sistema PERLAS establece una meta de 70% al 80%, lo cual no es favorable ya que la cartera de créditos es el principal activo que genera ingresos para este tipo de entidades. También se constató que el activo total invertido en inversiones liquidas a corto plazo supera a los parámetros establecidos, situación negativa para la institución debido a que los márgenes que se recibe por este tipo de inversiones son significativamente menores a los que se perciben por la cartera de créditos.

El total de activo que posee la COAC está financiado por los depósitos de ahorro y a plazo en un 62,73% en el 2014, mientras que para el 2015 por un 56,87%; esto indica que los asociados no ahorran, solamente piden prestado, esto debido a la falta de conocimiento de la cultura de ahorro.

Las aportaciones de los socios financiaron a los activos en un 5,38% en el 2014, mientras que para el 2015 en un 15,36%. Esto refleja existen aportaciones mínimas por parte de los socios, situación que trae como consecuencia un nivel de capital institucional bajo. Los indicadores de rendimientos y costos muestran, que los costos que generan los depósitos a plazo llegaron a un 6,02% en el 2014 y a un 8,09% en el 2015, se puede constatar que la tasa pasiva que otorga la COAC por estos depósitos es alta (10%) en comparación con el 6,01%, que es la tasa de interés pasiva máxima establecida por el BCE, lo que genera costos financieros muy significativos y por ende menor rentabilidad.

Así mismo, el margen bruto para el año 2014 fue de 16,17%, mientras que para el 2015 es de 4,53%; estos no superan a la meta establecida por el sistema que es de =10%, demostrándonos que los rendimientos de todos los activos de la COAC se encuentran en un nivel bajo, es decir que no se están generando los suficientes ingresos como para obtener una utilidad apropiada,

esto impide que la institución aumente su capital institucional, restándole así la capacidad para preservar las reservas de capital; De la misma manera se puede evidenciar que la productividad de la cooperativa en función del manejo administrativo es mala, puesto que los costos administrativos son elevados.

Con respecto a los indicadores que miden los niveles de activos improductivos, se puede constatar que la COAC posee niveles de morosidad sumamente altos y peligrosos; todo esto como resultado de la mala gestión de crédito y cobranzas, por la falta de un reglamento de crédito. Este contexto genera menos ingresos afectando a los resultados de la institución.

Finalmente comparando los resultados de los indicadores de señales de expansión, se observa un incremento en la estructura de los depósitos de ahorro de un 12,94% en el 2014 a un -22,75% en el 2015; Esto nos demuestra la poca aceptación que tiene la institución dentro del mercado.

También, se pudo verificar que los depósitos a plazo crecieron de un 0% para el 2014 a un 8,47% en el 2015; lo cual es positivo pero no cumple con la meta establecida para la COAC, puesto que estos brindarían financiamiento a la institución a largo plazo, permitiéndole a esta realizar más colocaciones de cartera, obteniendo así mayor rentabilidad.

Como también se evidencia una disminución de un 4,06%, en el 2105 del número de socios, como también el poco crecimiento de créditos de un -7,11% en el 2015, esto se originó fundamentalmente por la presencia de una fuerte competencia como es la cooperativa COOPMEGO y la falta de ofertas de nuevas líneas de crédito.

### **Puntos Fuertes**

Así mismo se pudo constatar que la institución posee independencia financiera, puesto que no posee créditos con otras instituciones financieras.

Al aplicar los indicadores de rendimientos y costos, se pudo evidenciar que: las utilidades que la institución recibe por las inversiones financieras a corto plazo son sumamente altas, brindando de esta manera mayor liquidez a la entidad. En cuanto a los costos, se puede manifestar que la institución cancela intereses razonables por los depósitos de ahorros (2,49%), aunque es mayor

a la tasa establecida por el BCE; no supera a la inflación (3,48%), también se pudo constatar que no paga dividendos por las aportaciones de sus socios, lo cual es muy favorable.

Con respecto a los resultados obtenidos en los indicadores de liquidez, se pudo constatar que la institución posee suficientes reservas de efectivo líquido (33,11%, y de 37,81% para el 2014 y 2015 respectivamente), para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos; además esto demuestra que la cooperativa si está cumpliendo con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

## Cuadro 73

### Determinación de Fortalezas y Debilidades

---

<b>MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
- Ubicación física de las instalaciones en el centro de la parroquia y a disposición de los socios	-Falta de planificación estratégica, donde se determinen acciones.
-Alto nivel de confianza de los socios.	-Objetivos institucionales poco claros. -Falta de conocimiento de misión, visión y objetivos. -Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades del personal por la falta de cumplimiento de manual de funciones. -Escasa publicidad de productos y servicios que ofrece la COAC
<b>TALENTO HUMANO</b>	
	-Limitado recursos humanos profesionales para desarrollar actividades de la COAC -Falta de capacitación al personal
<b>EQUIPO Y TEGNOLOGIA</b>	
-Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo de la COAC y dar un buen servicio a sus socios	-Auditoria y mantenimiento de software limitado por las distancias
<b>FINANCIERO</b>	
-Independencia financiera	-Elevados niveles de liquidez -Inadecuada participación de la cartera de crédito dentro de los activos.
-No existen créditos externos	-Baja rentabilidad en los activos y del capital -Niveles excesivos provisiones para préstamos incobrables -Poco financiamiento por depósitos de ahorro, falta de cultura de ahorro -Crecimiento de morosidad -Decrecimiento de socios y de activos
<b>MERCADO</b>	
-Existencia de convenios con otras instituciones financieras	-Falta de variedad de productos y servicios que oferta a sus socios
-Productos y servicios existentes son de fácil acceso para los socios.	-Poca captación de asociados

---

**Fuente:** Análisis internos de la COAC 22 de Junio

### Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

En esta matriz se evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la COAC 22 de Junio, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la institución frente a su actual gestión.

## Cuadro 74 Matriz MEFI

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Valores de calificación

1= Debilidad mayor

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza mayor

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
-Ubicación física de las instalaciones en el centro de la parroquia y a disposición de los socios	0,02	3	0,06
-Alto nivel de confianza de los socios.	0,06	4	0,24
-Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo de la COAC y dar un buen servicio a sus socios	0,02	3	0,06
-Existencia de convenios con otras instituciones financieras de la provincia	0,03	3	0,09
- Productos y servicios existentes son de fácil acceso para los socios.	0,04	4	0,16
-Independencia financiera	0,04	4	0,16
- No existen créditos externos	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
-Falta de planificación estratégica, donde se determinen acciones.	0,05	1	0,05
-Objetivos institucionales poco claros.	0,03	1	0,03
- Falta de conocimiento de misión, visión y objetivos	0,05	1	0,05
-Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades del personal por la falta de cumplimiento de manual de funciones.	0,03	1	0,03
-Escasa publicidad de productos y servicios que ofrece la COAC	0,05	2	0,10
-Limitado recursos humanos profesionales para desarrollar actividades de la COAC	0,04	1	0,04
-Falta de capacitación al personal	0,03	1	0,03
-Auditoria y mantenimiento de software limitado por las distancias	0,03	1	0,03
-Falta de variedad de productos y servicios que oferta a sus socios	0,05	1	0,05

-Poca captación de asociados	0,04	1	0,04
-Elevados niveles de liquidez	0,04	2	0,08
-Inadecuada participación de la cartera de crédito dentro de los activos.	0,05	1	0,05
-Baja rentabilidad en los activos y del capital	0,05	1	0,05
-Poco financiamiento por depósitos de ahorro, falta de cultura de ahorro	0,05	1	0,05
-Niveles excesivos provisiones para préstamos incobrables	0,05	1	0,05
-Crecimiento de morosidad	0,05	1	0,05
-Decrecimiento de socios y de activos	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1,86</b>

**Fuente:** Cuadro N° 93

## **ANÁLISIS.**

Se obtuvo un promedio ponderado de 1,86 por debajo del valor equilibrado de 2,50. Este resultado nos demuestra que la COAC 22 de Junio tiene una posición interna muy débil, puesto que sus debilidades son mayores a sus fortalezas.

La institución mantiene problemas internos que deben ser considerados para su eliminación o solución inmediata, ya que las debilidades que posee la COAC son limitaciones que entorpecen e impiden el desarrollo de la misma.

Este resultado también nos demuestra que no están aprovechando las fortalezas que mantiene la COAC para eliminar sus debilidades, permitiendo así un sano crecimiento de la misma y demostrando de esta manera que en la cooperativa se debe realizar la planificación estratégica para poder estar consciente y tener conocimiento de los factores que están a nuestro favor para que pueda incrementar su rentabilidad e ir posicionándose en el ambiente competitivo en el que se está viviendo en la actualidad

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO**

El análisis externo se fundamenta en el estudio de los factores y/o fuerzas del entorno de la cooperativa, que de una u otra forma puede afectar o beneficiar al desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero ecuatoriano.

El estudio externo de la cooperativa ayudará a estudiar las fuerzas externas que puedan tener una influencia directa o indirecta en la entidad ya que no son controlables y afectan a sus decisiones.

### **FACTORES POLÍTICOS**

En lo referente al sistema financiero, en su Art. 308. “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. El estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura”

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

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

El sector cooperativista se encuentra en un gran desafío para el desarrollo de la población ecuatoriana, pues el auge de las Pymes se asienta en la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a la vez son el fomento de empleo y consumo sostenido dentro de nuestro país.

Las fuerzas políticas son la base para la estabilidad y crecimiento de un sector determinado, pero la nueva legislación, inmersa y generada en la Asamblea Nacional aún está siendo emitida, dando un lugar secundario al sector productivo y anteponiendo temas de carácter político, que han generado desgaste en las autoridades. Luego de contar con una renovada estructura jurídica para el sector productivo y financiero, vendrá una etapa de implementación, a la que tanto los actores de la economía e incluso las cooperativas estarán sujetas.

En base, a este breve análisis se detalla las siguientes **oportunidades** para la cooperativa: que la COAC 22 de junio se encuentre regulada por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria brinda mayor seguridad a sus socios, y por ende mayor aceptación por parte de estos, incrementando así la capacidad financiera de la institución, además de ayudar a fomentar el desarrollo económico de la población y de la parroquia.

La mejora en los sistemas de control en el sistema financiero, dirigidos hacia el deudor, así como el incremento de las tasas de interés por mora, son importantes para la institución ya que se reducirán los índices de morosidad, logrando así mejorar la liquidez y solvencia de la misma.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria expusieron a los representantes del sector financiero de la ciudad y de la provincia de Loja, las distintas posibilidades que contempla la ley para que las cooperativas de ahorro y crédito pequeñas y medianas puedan fusionarse, así como los diferentes pasos que deberían seguir para llevar a término un proceso de fusión, brindando una nueva opción a las cooperativas para crecer en el ámbito financiero y representar una mayor competencia para aquellas cooperativas más grandes, lo que sería de gran beneficio para la COAC 22 de junio que al existir una opción de fusión con otras instituciones que poseen un capital igual al de ésta, conlleva a promover un desarrollo para los socios y permitiendo ampliar su servicios en otros mercados del cantón.

De la misma manera, dentro de este factor se concluye que hay amenazas existentes para la cooperativa de ahorro y crédito 22 de junio, ya que al no cumplir con los requisitos exigidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ésta podría llegar a ser liquidada. Además, la inestabilidad política en la que actualmente está el país, como consecuencia del



proceso de transición, crea nuevas leyes, que directa o indirectamente afecta al sistema financiero y por ende a la cooperativa sujeta de estudio.

## **FACTORES SOCIALES**

Al hablar de factores socio-culturales son aquellos cambios que ocurren en la sociedad con el paso del tiempo y afecta directamente la forma como funcionan las organizaciones y el modo de vida de sus habitantes; para el desarrollo de este escenario se expone lo siguiente:

El Ecuador es un país pluricultural y diverso, su desarrollo se ha encontrado afectado desde la fundación republicana del Ecuador, por la difícil relación que ha existido en las fronteras (con Perú y Colombia), lo que ha dificultado la ejecución de proyectos de integración binacional, y un aumento substancial del intercambio comercial y social.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el BCE:

El Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes; la esperanza de vida de la población es de 76,36 años en promedio, Loja es una de las provincias con mayor esperanza de vida con 78,4 años. El 72,6% de los ecuatorianos se consideran mestizos y el 51% pertenece al sector urbano.

Para el 41,2% de los ecuatorianos la familia es lo más importante, seguido por el trabajo; el analfabetismo nacional es del 9.8%, solo en la provincia de Loja existe el 5,8%. De la población total el 62.8% pertenece al PEA; Ecuador ocupa el octavo lugar de desempleo de América Latina; con el desarrollo de los sectores productivos, se ha podido frenar en algunos casos uno de los grandes problemas del Ecuador como la falta de empleo y el aumento del desempleo.

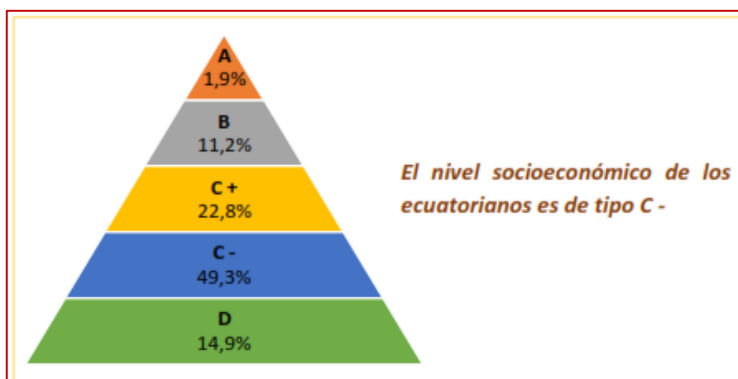
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 4,77% en diciembre de 2015 en comparación al 3,80% que alcanzó en diciembre del 2014, un incremento 0,97 puntos porcentuales, lo que representa una diferencia estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU)

El empleo adecuado disminuyó 2,8 puntos al pasar de 49,28% en diciembre de 2014 a 46,50% en el mismo mes del 2015, variación estadísticamente significativa.

En el caso del subempleo pasó del 12,87% a 14,01%, diferencia estadísticamente significativa, en el área urbana el desempleo alcanzó el 5,65%, mientras en diciembre del 2014 esa tasa llegó a 4,54%. En el área rural, el desempleo pasó de 2,25% en diciembre del 2014 al 2,88% del mismo mes del 2015. Las variaciones tanto del área urbana como rural son estadísticamente significativas.

En el doceavo mes del 2015, la pobreza se ubicó en 23,3% y la pobreza extrema en 8,45%. Estas cifras no representan variaciones estadísticamente significativas con respecto a diciembre del 2014.

La canasta básica llegó a costar \$ 683,20, es decir, \$ 18,11 más que en el año 2014 y el ingreso familiar promedio cubre el 99,35 % del costo total de la canasta. Así también, tenemos que el nivel socio económico de los ecuatorianos es de tipo C-, con un 49,3%.



**Figura 2:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo- Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos

La sociedad se caracteriza por tener una cultura consumista, en los últimos años los índices de consumo a nivel país tuvo un incremento significativo que básicamente se debe, a las condiciones flexibles de crédito que las empresas privadas brindan en lo referente al sector automotriz, telefonía móvil, electrodomésticos, construcción, etc. Situación que fomenta el consumo de la gente, el mismo que incremento en un 2,9% en este 2015 con respecto a un 4,5% en el 2014; No obstante el 58.8% de los hogares ecuatorianos poseen ingresos mayores a los

gastos, por lo cual se expone que existe un fuerte poder adquisitivo; así mismo la remuneración unificada desde el año 2014 ha crecido desde los USD 340,00 hasta los USD 354,00 al 2015.

Esta situación se considera como una oportunidad para la institución, debido a que existe un alto nivel de consumo, que trae como resultado un aumento en la adquisición de créditos para poder satisfacer esta necesidad.

Actualmente la presencia de prestamistas informales, es muy común en el medio; la ciudadanía tiene la idea errónea de acudir a un crédito informal por la facilidad que se les brinda para conseguir estos y para evitar el tedioso proceso que se realiza en una institución financiera. Este panorama afecta a la cooperativa, puesto que al no solicitar los servicios de la misma disminuyen los activos e ingresos operacionales.

Así mismo, se puede evidenciar que en nuestra sociedad no existe una cultura de ahorro; cabe recalcar que hacia algunos años atrás vivimos un escenario de un feriado bancario y de una dolarización agresiva, en donde, la pérdida de grandes capitales resto liquidez y capacidad de inversión, al mismo tiempo generó desconfianza en el sector financiero de quienes podrían ser potenciales inversores, es por tal razón que la mayoría de los ecuatorianos no son comprometidos con el ahorro, prefieren trabajar y con ello darse un gusto antes de ahorrar.

A este contexto se lo toma como una **amenaza** para la institución, ya que hace que se disminuya y se agrave la capacidad de ahorro de la población y por ende que exista una liquidez limitada; con este panorama también se disminuirán los fondos disponibles para la institución; si no existen ahorros, la entidad no podría seguir con el giro normal de sus operaciones.

## **FACTORES ECONÓMICOS**

Este factor señala las diferentes variables macroeconómicas que tienen un impacto directo sobre el negocio financiero de la COAC 22 de junio.

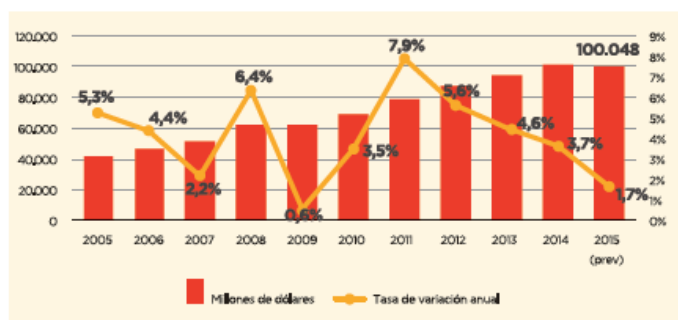
### **PIB**

Durante los últimos años Ecuador ha obtenido una tasa de variación en el ritmo del crecimiento el PIB; según el Banco Central, reflejan una fuerte desaceleración en los niveles de dinamismo

y crecimiento del país, tal como se observa también en el Índice Ekos de Actividad Económica.

Se espera una disminución del 2% al 3% en la tasa de crecimiento del PIB entre el 2014 y 2015 ubicando a este indicador con una cifra total de 100.048 millones de dólares corrientes para este último año, todo esto como consecuencia de la caída brusca del precio del petróleo desde el tercer trimestre del 2015

## PRODUCTO INTERNO BRUTO



*Figura 3:* Banco Central del Ecuador Evolución Producto Interno Bruto 2005-20115

Con la información recaudada hasta el 2015 y analizando el comportamiento de las series que conforman el indicador adelantado, se observa que esta fase de desaceleración del crecimiento del PIB se mantendrá hasta por cinco meses más.

Es así que, para el primer trimestre del año 2015 el PIB tuvo una variación de -0,3%. La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para este año; los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

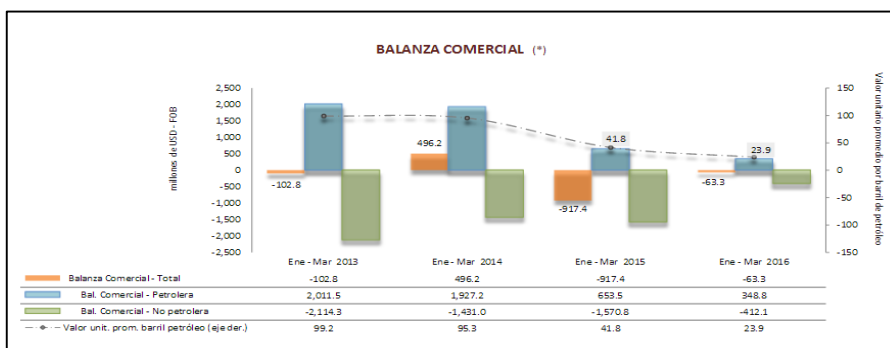
Con los datos antes expuestos, se puede manifestar que la reducción del PIB trae consigo menor flujo de efectivo y por ende un decrecimiento de la economía ecuatoriana. Esta situación representa una **amenaza** para la cooperativa, ya que esta situación generará menor liquidez, menor capacidad de compra y de ahorro para los ecuatorianos; cayendo de esta manera en una incertidumbre financiera.

## BALANZA COMERCIAL

El desempeño de la economía de un país depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior; en Ecuador, las medidas de restricción comercial y la disminución de las exportaciones siguen afectando a la balanza comercial.

En marzo del 2015 está registró un déficit de -917,4 millones; mientras q para marzo del 2016 tiene un -63,3 millones.

### BALANZA COMERCIAL 2016



**Figura 4** (Banco Central del Ecuador) el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período

Durante enero y marzo de 2016 las exportaciones totales alcanzaron USD 3.627,2 millones. En términos relativos fueron menores en -25,5% (USD 1243.2 millones) con relación al mismo periodo del 2015 (USD 4870,4 millones), este resultado se da como consecuencia de la caída del precio del petróleo y a la pérdida de competitividad de estas, debido a la apreciación del dólar. Relacionando las importaciones en los mismos periodos, tenemos que estas disminuyeron en un 36,2% (Ecuador, 2016)

Aunque exista una disminución de las importaciones, las exportaciones siguen siendo menores que estas, por tal razón la balanza comercial sigue arrojando valores negativos, los mismos que se mantienen desde el primer trimestre del 2016. Esta situación refleja una menor disponibilidad de divisas, aumentando así el riesgo país; esto resulta negativo para la economía de nuestro país y por ende para la COAC 22 de Junio, ya que se disminuye la capacidad de pago de los ecuatorianos.

## **RIESGO PAIS**

El riesgo país se refiere al peligro que podrían tener las inversiones que se realizan o que se piensan realizar a futuro en el Ecuador, también se puede decir que es el rendimiento adicional que exige un inversionista para invertir en el Ecuador en lugar de hacerlo en los Estados Unidos u otro país, porque a mayor riesgo, mayor ganancia esperada.

En junio del 2016 el riesgo país, medidor que contemplan los inversores y los mercados internacionales para incrementar su participación en la economía de Ecuador no tiene las mejores cifras si se compara con el resto de la región. El cálculo que muestra el BCE llega a 913 puntos.

Pese a esto, el escenario actual no luce atractivo para nuevas inversiones; punto negativo para el país, porque el crecimiento de la economía depende mucho de la nueva inversión pública y privada. Este escenario representa una **amenaza** para la COAC, ya que si no existe inversión habrá menos movimiento de capitales y por ende menor flujo de efectivo.

## **INFLACIÓN**

“El IPC (Índice Al Precio del Consumidor) es un indicador que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente a un conjunto de productos representativos del consumo (bienes y servicios) de los hogares en un período determinado de tiempo.

El Índice se levanta en nueve ciudades (Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Loja, Esmeraldas, Ambato, Cuenca y Santo Domingo de los Colorados) a través de la recolección de 25.350 precios de los 359 productos que componen el IPC.

Para el décimo mes del año, el país registró una inflación mensual de -0,09% frente al 0,20% del año anterior. La acumulada alcanzó el 3,17% en comparación al 3,36% de octubre de 2014. Mientras la inflación anual se ubicó en 3,48% frente al 3,98% del mismo mes del año anterior.

Cuenca es la ciudad con mayor **inflación** con el 0,26%, seguida de Loja con el 0,03%. Mientras que Machala y Santo Domingo son las que menos inflación registran con el -0,25% y -0,20% respectivamente.

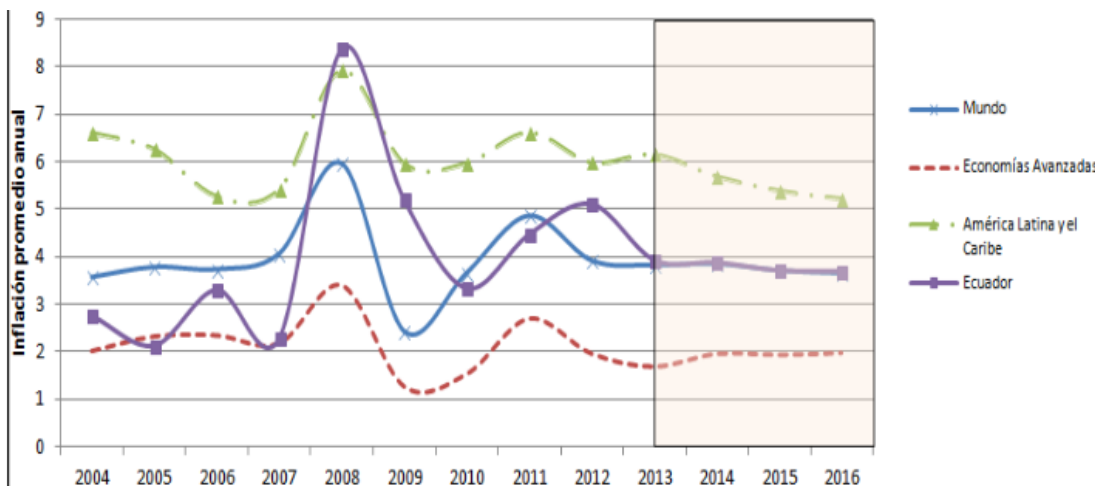


Figura 5: World Economic Outlook (WEO) abril del 2013. Banco Central del Ecuador (BCE) MCPE <sup>1</sup>

La inflación afecta a las cooperativas de ahorro y crédito al momento que hay una desaceleración creciente en los ahorros que son la base para el otorgamiento de créditos y de los gastos de funcionamiento; esa disminución es consecuencia del alto costo de la vida por la inflación y la disminución del poder adquisitivo, y para la cooperativa 22 de Junio se disminuye la capacidad de ahorro y pago de los clientes.

La crisis provoca desempleo y que el asociado ahorre menos; en paralelo que retire ahorros para consumos corrientes y solicite más créditos para sobrevivir presionando a la cooperativa para que aumente los montos destinados a créditos y disminuya los trámites para otorgarlos; así el asociado entra en una espiral: pide más dinero, no cancela, la morosidad y las cuentas incobrables de la cooperativa aumentan

## DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El desempleo también coadyuva para afectar al sistema financiero puesto que si las personas no tienen ingresos, no podrán ahorrar peor aún acceder a un crédito

<sup>1</sup> **Nota:** Las cifras correspondientes a Ecuador son oficiales observadas, mientras que las cifras de los demás bloques seleccionados fueron tomadas del WEO. Los valores ubicados en el área sombreada hacen referencia a estimaciones oficiales para el Ecuador y cálculos del FMI para el resto de bloques. Las clasificaciones por grupos de países corresponden a las clasificaciones técnicas establecidas por el FMI

Según los informes del BCE la tasa de desempleo en el Ecuador en marzo del 2015 era de 3,8%, mientras que el marzo del 2016 el desempleo se ubicó en un 5,7%, lo cual indica que este subió en 1,9 puntos porcentuales

El subempleo se ubicó en 17,1% en el 2016, mayor al 13,4% registrado en marzo del 2015 pasado. Los subempleados, define el INEC, son las personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más.

Se prevé que este indicador seguirá en aumento. Esto llegaría a ser una **amenaza** para el sector financiero puesto que si las personas no trabajan, o no poseen un ingreso estable, la capacidad de ahorro y de pago disminuye.

### **TASA ACTIVA Y TASA PASIVA**

La tasa de interés activa es el valor que cobran las instituciones financieras por créditos que se entrega a los clientes, en cambio la tasa de interés pasiva es el pago que recibe el ahorrador por el dinero que deposita en el sistema financiero. Esto implica que los cuenta ahorristas piensen primeramente en que deben invertir su dinero o si existe la posibilidad de poder acudir a un crédito para cubrir sus necesidades de financiamiento y posteriormente tener la capacidad de pago, al interés que se negoció con el banco o cooperativa.

Según el Banco Central del Ecuador la tasa referencial activa y pasiva evolucionó de la siguiente manera:



## TASA ACTIVA Y PASIVA

TASA ACTIVA REFERENCIAL		TASA PASIVA REFERENCIAL	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Junio-30-2016	8.66 %	Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	8.89 %	Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	9.03 %	Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	8.86 %	Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	8.88 %	Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	9.15 %	Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	9.12 %	Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	9.22 %	Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	9.11 %	Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	8.06 %	Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	8.06 %	Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	8.54 %	Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	8.70 %	Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	8.45 %	Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	8.09 %	Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	7.31 %	Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	7.84 %	Enero-31-2015	5.22 %

*Figura 6 (Banco Central del Ecuador) tasas de interes que cobra el banco por prestar o rentabilidad del dinero*

La tasa activa referencial de junio del 2016 llegó al 8,66%; la cual es 0,04 puntos porcentuales menores a la registrada en junio del 2015. Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, a pesar de haber una disminución no tan representativa por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio, ve a esta situación como una amenaza, ya que el riesgo que corre esta al prestar el dinero a una tasa de interés elevada, es de que exista la posibilidad de que el socio no cancele el crédito, y ese dinero ingrese a una cartera morosa e incobrable.

En este contexto, la participación del sistema cooperativo en el mundo del negocio financiero corre riesgos que exigen una inmediata formulación de estrategias que les permita sobrevivir y de a poco crecer. En lo que respecta a la tasa pasiva actual, esta se ubicó en 6,00%; la tasa mínima que se paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta el consumo.

### **Sobretasas Arancelarias- Salvaguardias**

El panorama externo ha variado las previsiones relacionadas con nuestra balanza de pagos y nos enfrenta a un nuevo escenario que afecta el ámbito comercial como es la baja del precio del petróleo y la apreciación del dólar norteamericano, por lo que se hace necesario tomar medidas para regular el nivel general de las importaciones y equilibrar nuestra balanza comercial.

Es por ello que el gobierno nacional ha adoptado medidas para mitigar los impactos de este nuevo escenario, sustituyendo la salvaguardia cambiaria por una medida de salvaguardia para la balanza de pagos que consiste en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones.

Las sobretasas arancelarias se aplican de la siguiente manera:

#### **Cuadro 75 Sobre tasas arancelarias**

<b>SOBRETASAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>5%</b>	Bienes de capital y materias primas no esenciales
<b>15%</b>	Bienes de sensibilidad media
<b>25%</b>	Neumáticos,cerámica,CKD de televisores y CKD motos
<b>45%</b>	Bienes de consumo final, televisores y motos

**Fuente:** comunicado oficial del presidente de la república del Ecuador

Según el gobierno las salvaguardias eran necesarias para proteger la dolarización frente a la caída del precio del petróleo y a la devaluación de las monedas de otros países. No obstante esto trajo como resultado un impacto inflacionario, dando un fuerte golpe principalmente a los consumidores; debido a que las salvaguardias hacen énfasis en los bienes de consumo, provocando una contracción de los mismos. Además el establecimiento de estas restricciones ahuyenta a las inversiones, generando consecuencias negativas a los niveles de empleo.

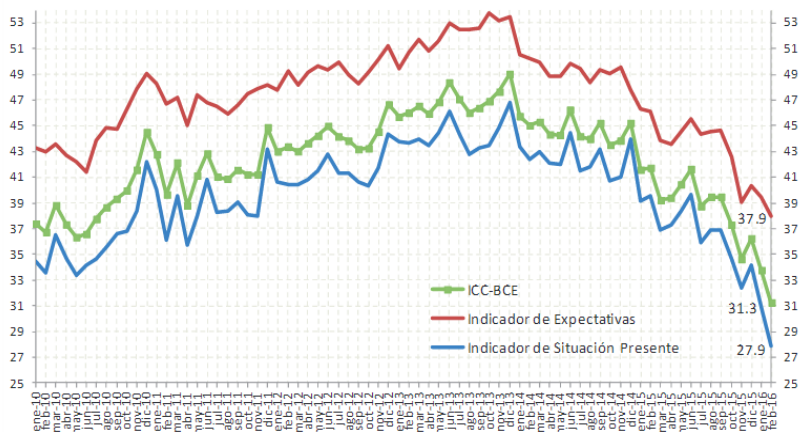
Esta situación se convierte en una amenaza para la COAC, ya que al haber menos liquidez en la economía, producto de que hay un ingreso petrolero menor, escasez de dólares y sumado a ello la inflación como consecuencia de las salvaguardias; hace que el nivel de depósitos de los cuenta ahorristas disminuyan, lo que también conlleva a la disminución del crédito.

## Índice de confianza del Consumidor

La confianza del consumidor mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. Es decir evalúa que tan seguras se sienten las personas sobre la estabilidad de sus ingresos, esta también determina sus actividades de consumo; por lo tanto sirve como uno de los indicadores claves en la forma general de la economía.

En febrero del 2016 el ICC se ubicó en 31,3 puntos, mientras que en febrero del 2015 este índice estuvo en 41,7 puntos; indicándonos una reducción de 10,4 puntos. En el área urbana de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, el ICC presentó en febrero de 2016 una reducción de 4,6 puntos promedio en relación a febrero de 2015. (Banco Central del Ecuador, 2016)

### ICC 2016



*Figura 7 (Banco Central del Ecuador) Índice de confianza del Consumidor*

Estos resultados expuestos nos indican una disminución en los gastos de los consumidores, situación por la cual las instituciones financieras deben prepararse para la reducción de sus actividades de préstamo, tales como las solicitudes de hipotecas y el uso de tarjetas de crédito. Así mismo la disminución en la confianza del consumidor continuada insinúa, que en el estado actual de la economía la mayoría de los consumidores tienen una visión negativa sobre la capacidad para encontrar y conservar buenos empleos. Estas situaciones expuestas nos

demuestran que la salud financiera y el poder adquisitivo de los consumidores son inadecuadas, lo cual se convierte en una **amenaza** para la COAC.

## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Otro aspecto a considerar es el factor tecnológico en donde el hardware y software son herramientas importantes que sumadas al internet han globalizado y universalizado la información.

Actualmente, el BCE está implementando un nuevo sistema de dinero electrónico a partir del 2016; así lo establece la resolución 064-2015-M, publicada en el registro oficial 507 del 18 de mayo del 2015. La resolución dice: “Todas las entidades de los sectores financieros público, privado y popular y solidario (con excepción de las sociedades financieras) se deberán incorporar obligatoriamente como macro agentes del sistema de dinero electrónico”.

Además, indica que esta relación incluye “todos los servicios que actualmente presten y los que en lo posterior llegaren a prestar”. La billetera móvil o dinero electrónico, será un medio de pago que se utilizará en celulares y tablet’s, que permitirá realizar cargas y descargas de dinero físico por electrónico en las ventanillas de una de sus agencias, para la compra de bienes en establecimientos como: autoservicios, farmacias, supermercados o establecimientos que estén dentro del sistema de dinero electrónico.

La implementación de este nuevo sistema de dinero electrónico es un paso más para la tecnología, considerándose de esta forma el futuro del sistema financiero del Ecuador, por lo que resultaría un aspecto de gran relevancia para la cooperativa empezar a formar parte de este sistema brindándoles a sus clientes una nueva forma de manejar su dinero siendo así más segura y rápida, además de adelantarse a la competencia.

## **FACTORES COMPETITIVOS**

### **Competidores**

Actualmente, el mercado financiero de la parroquia Orianga no cuenta con competidores directos ya que es una parroquia pequeña pero si existe los competidores en el cantón paltas que es al cual pertenece y en el cantón existen las siguientes Instituciones: CoopMego, Faces,

Coopac. A pesar del número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el cantón y debido al sector atendido por la COAC 22 DE JUNIO, su competencia directa se encuentra enfocada en aquellas instituciones que otorgan microcrédito.

Entre las principales, podemos contar con: CoopMego y Faces; estas por su gran tamaño cuentan con amplia cobertura en la provincia de Loja, la diferencia en cifras no es cuantificable, pues se trata de competidores grandes; a su vez, el tamaño de estas instituciones hace que su presencia en el día a día de la comunidad de Orianga sea relativa y se limite a las visitas que los funcionarios puedan hacer, o a las visitas de los usuarios a estas agencias. El hecho de que la COAC 22 de Junio sea aún reducido, le permite mantener contacto cercano con la población y participar de su actividad.

Desde la perspectiva de la competencia, existe una amenaza en lo referente a las instituciones que están altamente posesionadas en el mercado, tal es el caso de CoopMego, quienes poseen gran cobertura a nivel nacional, con publicidad y ofertas atractivas. Así mismo se puede determinar que COAC 22 de Junio.

También esta entidad cuenta con una **oportunidad** dentro del mercado al contar con las tasas más convenientes, en comparación con la competencia; pues estas atraen a los clientes y que por el hecho de estar más cerca de la comunidad puede mejorar su servicio y poder crecer a través de la implementación de nuevas líneas de crédito y se accesible para los socios.

## **CLIENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio., se ha enfocado al sector de la microempresa y al desarrollo productivo. Al estar ubicado en la zona productiva del cantón paltas se ha vinculado con el sector agrícola y ganadero, justamente el 75% de los socios están dedicados a dichos sectores; esta institución tiene como fin promover el desarrollo social y económico de sus socios, prestándoles servicios financieros integrales y flexibles los cuales estén acorde a sus necesidades. En la actualidad la cooperativa cuenta con alrededor de 332 socios de los cuales los 300 se encuentran activos, los mismos que son parte del desarrollo de la entidad.

El crecimiento del número de socios durante los últimos cuatro años se muestra a continuación:



*Figura 8* Cooperativa de ahorro y crédito 22 de Junio Número de socios activos

Se puede apreciar el crecimiento en número de socios que ha tenido la cooperativa desde años anteriores, lo cual nos demuestra la aceptación que tiene la entidad dentro del mercado. Esto se debe principalmente a que la COAC está cubriendo una necesidad real que la población del sector venía sintiendo.

### **Determinación de oportunidades y amenazas**

La realización del análisis de los factores externos de la cooperativa de ahorro y crédito 22 de Junio, permitió determinar las oportunidades y amenazas, que se presentan en el medio.

## Cuadro 76

### Matriz de Determinación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FUERZAS POLÍTICAS</b>	
Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse	Inestabilidad política del país por cambios constantes especialmente en el sector financiero
<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>	
	Decrecimiento de la economía, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro
	Saldos negativos en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas
	Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales por la reducción de la inversión extranjera como consecuencia del riesgo país
	Disminución de la capacidad de ahorro
	Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2015-2016
	Reducción de las actividades de crédito y el uso de tarjetas crédito por la disminución de 10,4 puntos del índice de confianza del consumidor
<b>FUERZAS SOCIALES</b>	
Cultura consumista: aceleración de los niveles de consumo y la mentalidad del confort y el derecho a comprar y disponer de servicios que se requiere	Incremento del desempleo disminuye el ahorro la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	
Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del banco central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura	
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	
Tasas de interés pasivas, mínimas que la COAC de la parroquia paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo	Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC 22 de Junio prefieran a la competencia

**Fuente:** Análisis externo

**Cuadro 77**  
**Matriz MEFE**

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**  
Valores de calificación

**4=Oportunidades Importantes**

**3= Oportunidades Menores**

**2= Amenazas Menor**

**1= Amenazas Importantes**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFI- CACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
- Posibilidades que contempla la ley para que las COAC´S pequeñas y medianas puedan fusionarse	0,07	4	0,28
-Cultura consumista: aceleración de los niveles de consumo y la mentalidad del confort y el derecho a comprar y disponer de servicios que se requiere	0,07	3	0,21
-Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del banco central del ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura	0,07	4	0,28
-Tasas de interés pasivas, mínimas que la COAC de la parroquia paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
-Inestabilidad política del país por cambios constantes especialmente en el sector financiero	0,06	1	0,06
-Decrecimiento de la economía, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro	0,08	1	0,08
-Salos negativos en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,07	2	0,14
-Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales por la reducción de la inversión extranjera como consecuencia del riesgo país	0,07	2	0,14
-Disminución de la capacidad de ahorro	0,11	1	0,11
-Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2015-2016	0,07	2	0,14
-Reducción de las actividades de crédito y el uso de tarjetas crédito por la disminución de 10,4 puntos del índice de confianza del consumidor	0,08	2	0,16
-Incremento del desempleo disminuye el ahorro la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera	0,08	2	0,16
-Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC 22 de Junio prefieran a la competencia	0,11	1	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.05</b>

Fuente: Cuadro N° 96



## **ANÁLISIS**

Resultado que obtuvo la Cooperativa 22 de Junio en la matriz EFE es de 2.05, lo que nos indica que la institución está por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas que hagan frente a las amenazas.

También se demuestra que la COAC no ha realizado un respectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, minimizando así los efectos de las amenazas.

### **Matriz de Perfil Competitivo – (MPC)**

La elaboración de esta matriz sirvió para identificar a los competidores más importantes de la COAC 22 de Junio, en donde se evidencia sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Para la realización de esta matriz se tomó como referencia la información obtenida en encuesta que se realizó a los socios de la COAC 22 de Junio (pregunta N° 16).

De los factores claves de éxito que se determinaron, se les asignó una ponderación de acuerdo al grado de importancia. A los elementos: variedad de productos y servicios, facilidad de créditos, y atención al cliente, se les otorgo un peso de 0.20, puesto que juegan un papel muy importante para atraer a los clientes; en lo referente a tasas de interés y seguridad, se ha ubicado un valor de 0.15, debido a que estos factores son importantes para mantener a los clientes; finalmente al factor infraestructura se le dio un peso de 0.10 por la importancia de brindar comodidad a los clientes; la suma del valor de todos estos componentes nos da igual a 1.

Posteriormente también se fijó una calificación a cada factor, que va de 1 a 4; los cuales reflejan las mayores debilidades y las mayores fortalezas de cada institución financiera del sector. Luego se multiplicaron las calificaciones por el peso de cada factor, obteniendo de esta manera resultados ponderados para cada Institución.

**Cuadro 78**  
**Matriz de Perfil Competitivo**

Instituciones del sector	valor	COOPMEGO		COOPAC		FACES		22 DE JUNIO	
		Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt
<b>FACTORES CLAVES</b>									
Variedad de productos y servicios	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	2	0,40
Tasas de interés	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Facilidad de créditos	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Atención al cliente	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Seguridad	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Infraestructura	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,30</b>		<b>2,15</b>		<b>2,65</b>		<b>2,70</b>

Fuente: Cuadro N° 30

## ANÁLISIS

De acuerdo con los resultados obtenidos de esta matriz, se determina que el mayor competidor para la COAC 22 de Junio es la cooperativa Coopmego, puesto que alcanzo el puntaje más alto (3,3), teniendo como fortalezas principales la variedad de productos y servicios, las tasas de interés, facilidad en los créditos, atención al cliente, seguridad e infraestructura.

Otro competidor fuerte es FACES alcanzando un puntaje de 2,65: esta institución tiene como fortalezas mayores: la atención al cliente, tasas de interés y la facilidad en los créditos.; teniendo como debilidad menor la seguridad y la infraestructura.

La COAC 22 de Junio se ubica dentro del segundo lugar dentro de las cooperativas del sector, al alcanzar un puntaje de 2,70 indicándonos tener fortalezas importantes como: las tasas de interés, la atención al cliente y la seguridad; mientras que sus debilidades esta la infraestructura al no contar con un local adecuado para atender la demanda de clientes y falta de variedad de productos y servicios.

En definitiva como competidores más débiles, tenemos a COOPAC con puntuaciones 2,15; presentando como debilidades mayores la seguridad e infraestructura.

Frente a estos resultados expuestos se puede manifestar que la COAC 22 de Junio pose ventaja competitiva dentro de su mercado, al contar con tasas de interés activas bajas, que brindan accesibilidad y facilidad en los créditos.

## Matriz FODA

Después de haber realizado un análisis interno y externo se llegó a determinar algunas variables positivas y negativas para la cooperativa, tal como se señala a continuación:

**Cuadro 79**  
**Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación física de las instalaciones en el centro de la parroquia y a disposición de los socios</li> <li>2. Alto nivel de confianza de los socios.</li> <li>3. Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo de la COAC y dar un buen servicio a sus socios</li> <li>4. Existencia de convenios con otras instituciones financieras de la provincia</li> <li>5. Productos y servicios existentes son de fácil acceso para los socios.</li> <li>6 No existen créditos externos</li> <li>7 Independencia financiera</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Falta de planificación estratégica, donde se determinen acciones.</li> <li>2 Objetivos institucionales poco claros.</li> <li>3 Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a los socios.</li> <li>4 Falta de conocimiento de misión, visión y valores</li> <li>5 Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades del personal por la falta de cumplimiento de manual de funciones.</li> <li>6 Escasa publicidad de productos y servicios que ofrece la COAC</li> <li>7 Limitado recursos humanos profesionales para desarrollar actividades de la COAC</li> <li>8 Falta de capacitación al personal</li> <li>9 Auditoria y mantenimiento de software limitado por las distancias</li> <li>10 Falta de variedad de productos y servicios que oferta a sus socios</li> </ol>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>11 Poca captación de asociados</p> <p>12 Inadecuada participación de la cartera de crédito dentro de los activos</p> <p>13 Baja rentabilidad en los activos y del capital</p> <p>14 Poco financiamiento por depósitos de ahorro, falta de cultura de ahorro</p> <p>15 Crecimiento de morosidad</p> <p>16 Decrecimiento de socios y de activos</p> <p>17 Elevados niveles de liquidez</p> <p>18 Niveles excesivos provisiones para préstamos incobrables</p>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <p>1. Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse</p> <p>2. Cultura consumista: aceleración de los niveles de consumo y la mentalidad del confort y el derecho a comprar y disponer de servicios que se requiere</p> <p>3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del banco central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura</p> <p>4. Tasas de interés pasivas, mínimas que la COAC de la parroquia paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>FO1</b> Elaborar un plan de promociones y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera (F2O2)</p> <p><b>FO2</b> Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa ( F2F5-O2)</p> <p><b>FO3</b> Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras (F401)</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>DO1</b> Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades (D1O2)</p> <p><b>DO2</b> Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC (D502)</p>

		<b>DO3</b> Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC(D304)
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Inestabilidad política del país por cambios constantes especialmente en el sector financiero</p> <p>2. Decrecimiento de la economía, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro</p> <p>3. Saldos negativos en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas</p> <p>4. Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales por la reducción de la inversión extranjera como consecuencia del riesgo país</p> <p>5. Disminución de la capacidad de ahorro</p> <p>6. Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2015-2016</p> <p>7. Reducción de las actividades de crédito y el uso de tarjetas crédito por la disminución de 10,4 puntos del índice de confianza del consumidor</p> <p>8. Incremento del desempleo disminuye el ahorro la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera</p> <p>9. Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC 22 de junio prefieran a la competencia</p>	<p><b>FA1.</b> Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.(F5A1A2A3)</p> <p><b>FA2.</b> Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio.(F1A9)</p>	<p><b>DA1</b> Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia(D13A9)</p> <p><b>DA2</b> Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC.(D4A9)</p> <p><b>DA3.</b> Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito (D1, D5, D11 con A1, A2, A3, A4, A8)</p>

Fuente: Cuadro N° 94 y Cuadro 97

**Cuadro 80****Estrategias obtenidas de la matriz FODA**

ESTRATEGIA		ESTRATEGIAS GENERICAS Y ALTERNATIVAS
<b>E1</b>	Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera	Integración horizontal Penetración en el mercado
<b>E2</b>	Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras	Integración hacia adelante
<b>E3</b>	Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades	Integración horizontal Penetración en el mercado
<b>E4</b>	Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC	Penetración en el mercado
<b>E5</b>	Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC	Diversificación relacionada Integración hacia adelante
<b>E6</b>	Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general	Penetración en el mercado Defensiva
<b>E7</b>	Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa	Penetración en el mercado
<b>E8</b>	Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio	Desarrollo de productos
<b>E9</b>	Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia	Integración horizontal
<b>E10</b>	Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC	Diversificación relacionada Funcional
<b>E11</b>	Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	Diversificación relacionada

Fuente: Cuadro N° 99

## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA).

La aplicación de la matriz PEYEA permitió determinar la postura estratégica adecuada para la COAC 22 de Junio, necesaria para la selección de las estrategias.

FACTORES DETERMINANTES	PUNTUACION
Fortaleza Financiera – FF	+ 1 el peor + 7 el mejor
Fortaleza Industrial – FI	
Fortaleza Ambiental – EE	- 1 el mejor - 7 el peor
Ventaja Competitiva – VC	

Fuente: Fred. R.David. (2013). Administración estratégica, p. 179.

**Cuadro 81**  
**Matriz de factores que constituyen los ejes de la Matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Calificación
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	
- Liquidez	5
- Capital de trabajo	5
- Independencia Financiera	7
<b>TOTAL</b>	<b>+ 17</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	
- Seguridad	-1
- Facilidad de crédito	-2
- Atención al cliente	-1
<b>TOTAL</b>	<b>-4</b>
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
- Tasa de inflación	-7
- Cambios tecnológicos	-3
- Presión competitiva	-5
<b>TOTAL</b>	<b>-15</b>
<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
- Ley que permite la fusión de COAC'S	5
- Estabilidad financiera	3
- Potencial de crecimiento en el sector	5
<b>TOTAL</b>	<b>+13</b>

Fuente: Matriz MEFI, Matriz MEFE y método PERLAS

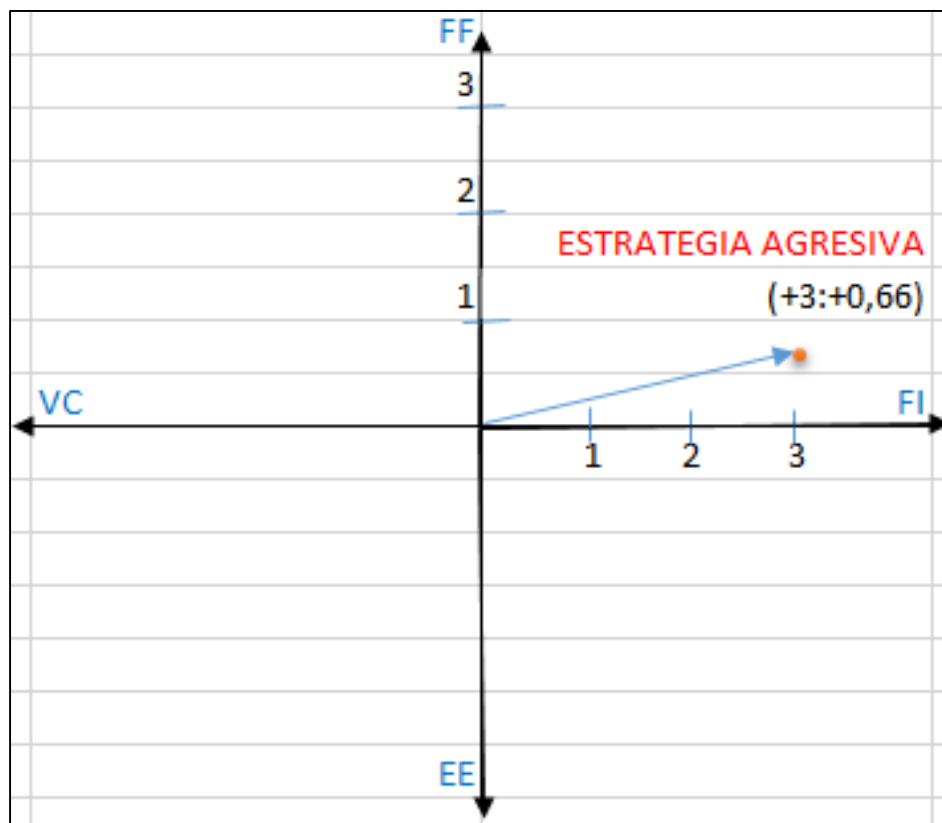
## CONCLUSION

- ✓ El promedio EA es:  $-15/3 = -5$
- ✓ El promedio VC es:  $-4/3 = -1,33$
- ✓ El promedio FI es:  $+13/3 = +4,33$
- ✓ El promedio FF es:  $+17/3 = +5,66$

Coordenadas del vector direccional:

- Eje X:  $-1,33 + (+4,33) = +3,00$
- Eje Y:  $-5 + (+5,66) = +0,66$

**Cuadro 82 Matriz PEYEA**



**Fuente:** Matriz PEYEA- Cuadro N°101



## ANÁLISIS

Los resultados de la matriz PEYEA ya graficados, muestran que la posición estratégica de la COAC se localiza dentro del cuadrante agresivo, es decir que la institución se encuentra en posición excelente para utilizar sus fortalezas con el propósito de: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Se puede utilizar las siguientes estrategias alternativas:

- ✓ Penetración y desarrollo de mercados.
- ✓ Desarrollo de productos.
- ✓ Integración horizontal, hacia atrás y hacia delante.
- ✓ Diversificación.

### **Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

La aplicación de esta matriz permitió valorar la relación entre las estrategias y los factores identificados en la matriz FODA, para analizar el nivel de atraktividad y establecer un orden de prioridad para cada estrategia que se obtuvo en el análisis FODA y PEYEA

#### **Cuadro 83**

#### **Matriz de planeación estratégica cuantitativa**

ESCALA DEL GRADO DE ATRACCION

**1 = No atractivo**

**2= poco atractivo**

**3= razonablemente atractivo**

**4= muy atractivo**

**PA= Puntaje de atractivita**

**CA= Calificación del atractivo**

---

**Fuente:** Fred. R David. (2013). Administración estratégica, p. 193

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA1		ESTRATEGIA2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA4		ESTRATEGIA5	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
			Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera		Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras		Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades		Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC		Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC	
OPORTUNIDADES	1.Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	0	0,00
	2.Cultura consumista: aceleración de los niveles de consumo y la mentalidad del confort y el derecho a comprar y disponer de servicios que se requiere	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,10
	3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del banco central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,10
	4. Tasas de interés pasivas, mínimas que la COAC de la parroquia paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo	0,11	4	0,44	1	0,11	2	0,22	3	0,33	1	0,10

FACTORES CLAVES	PONDERACION	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
		<b>Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera</b>		Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras		<b>Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades</b>		Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC		Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC		
<b>AMENAZAS</b>	1. Inestabilidad política del país por cambios constantes especialmente en el sector financiero	0,07	0	0,00	0	0,00	2	0,14	2	0,14	1	0,10
	2. Decrecimiento de la economía, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro	0,09	1	0,09	1	0,00	1	0,09	2	0,18	1	0,10
	3. Saldos negativos en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00
	4. Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales por la reducción de la inversión extranjera como consecuencia del riesgo país	0,07	0	0,00	0	0,00	2	0,14	0	0,00	0	0,00
	5. Disminución de la capacidad de ahorro	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,10
	6. Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2015-2016	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,10
	7. Reducción de las actividades de crédito y el uso de tarjetas crédito por la disminución de 10,4 puntos del índice de confianza del consumidor	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,10
	8. Incremento del desempleo disminuye el ahorro la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,10
	9. Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC 22 de junio prefieran a la competencia	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	3	0,33	1	0,10

FACTORES CLAVES		PONDERACION	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5	
			PA	CA	P	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
			<b>Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera</b>		Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras		<b>Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades</b>		Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC		Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC	
FORTALEZAS	1. Ubicación física de las instalaciones en el centro de la parroquia y a disposición de los socios	0,02	2	0,04	2	0,04	0	0	2	0,04	3	0,10
	2. Alto nivel de confianza de los socios.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2	0,10
	3. Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo de la COAC y dar un buen servicio a sus socios	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	2	0,04	1	0,00
	4. Existencia de convenios con otras instituciones financieras de la provincia	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	1	0,1
	5. Productos y servicios existentes son de fácil acceso para los socios.	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	0	0,00
	6 Independencia financiera	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0,00
	7 No existen créditos externos	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	0	0,00

FACTORES CLAVES		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5	
	PONDERACION	Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera		Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras		Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC		Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC		Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
1 Falta de planificación estratégica, donde se determinen acciones.	0,07	5	0,35	2	0,07	3	0,14	2	0,14	2	0,14
2 Objetivos institucionales poco claros.	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
3 Falta de conocimiento de misión, visión y valores	0,04	4	0,19	1	0,04	1	0,08	2	0,06	1	0,04
4 Informalidad en la definición de funciones	0,04	4	0,16	0	0	3	0,12	2	0,08	1	0,04
5 Escasa publicidad de productos	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
6 Limitado recursos humanos profesionales	0,08	3	0,24	0	0	3	0,24	3	0,24	2	0,16
7 Falta de capacitación al personal	0,05	3	0,15	0	0	4	0,2	1	0,05	1	0,1
8 Auditoria y mantenimiento de software limitado por las distancias	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
9 Falta de variedad de productos y servicios que oferta a sus socios	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,03
10 elevados niveles de liquidez y provisiones	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
11 Inadecuada participación de la cartera de crédito dentro de los activos	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
12 Baja rentabilidad en los activos y del capital	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
13 Poco financiamiento por depósitos de ahorro, falta de cultura de ahorro	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
14 Crecimiento de morosidad	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
15 Decrecimiento de socios y de activos	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,2
	2		4,91		3,40		4,15		4,09		2,34

FACTORES CLAVES	PONDERACION	ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10		ESTRATEGIA 11			
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
				Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general		Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa		Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio		Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia		Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC		Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	
OPORTUNIDADES	1. Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	
	2. Cultura consumista: aceleración de los niveles de consumo y la mentalidad del confort y el derecho a comprar y disponer de servicios que se requiere	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18	
	3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del banco central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	
	4. Tasas de interés pasivas, mínimas que la COAC paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo	0,11	3	0,33	1	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	2	0,22	

FACTORES CLAVES	PONDERACION	ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10		ESTRATEGIA 11		
		Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios		Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su ubicación, la confianza de los socios		Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio		Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia		Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC		Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito		
		PA	CA	PA	CA	P	CA	P	CA	PA	CA	PA	CA	
AMENAZAS	1. Inestabilidad política del país por cambios financieros constantes	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
	2. Decrecimiento de la economía, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	0	0	0	0
	3. Saldos negativos en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	0	0	0	0
	4. Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales por la reducción de la inversión extranjera del riesgo país	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	0	0	0	0
	5. Disminución de la capacidad de ahorro	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	0	0	0	0
	6. Existencia de elevadas tasas de interés activa en los años 2015-2016	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12
	7. Reducción de las actividades de crédito por la disminución de 10,4 puntos del índice de confianza del consumidor	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	0	0	2	0,12	2	0,12
	8. Incremento del desempleo disminuye la capacidad de pago	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	0	0	2	0,18	2	0,18
	9. Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio,	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	0	0	4	0,44	4	0,44

FACTORES CLAVES	PONDERACION	ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10		ESTRATEGIA 11			
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
				Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general		Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa		Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio		Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia		Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC		Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	
FORTALEZAS	1. Ubicación física de las instalaciones en el centro	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	3	0,06	
	2. Alto nivel de confianza de los socios.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	
	3. Equipos necesarios para el desarrollo del trabajo	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	4	0,08	4	0,08	
	4. Existencia de convenios con otras instituciones financieras de la provincia	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	4	0,36	4	0,36	
	5. Productos y servicios existentes son de fácil acceso para los socios.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	1	0,09	4	0,36	4	0,36	
	6 Independencia financiera	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	
	7 No existen créditos externos	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	





7 Falta de capacitación al personal	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
8 Auditoria y mantenimiento de software limitado por las distancias	<b>0,03</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>1</b>	<b>0,03</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>
9 Falta de variedad de productos y servicios que oferta a sus socios	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>
10 Niveles elevados de liquidez y provisiones	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>
11 Inadecuada participación de la cartera de crédito dentro de los activos	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>
12 Baja rentabilidad en los activos y del capital	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>
13 Poco financiamiento por depósitos de ahorro, falta de cultura de ahorro	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,08</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,08</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>
14 Crecimiento de morosidad	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>
15 Decrecimiento de socios y de activos	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>
	<b>2</b>		<b>4,30</b>		<b>4,12</b>		<b>4,74</b>		<b>2,28</b>		<b>4,29</b>		<b>4,29</b>

## **ANÁLISIS**

Los puntajes obtenidos al confrontar las estrategias con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas muestran claramente la necesidad de aplicar un plan de promociones e incentivos para los socios y clientes de la cooperativa, con el fin de gratificar los pagos puntuales, incentivar el ahorro y motivar su participación en la COAC.

Se establece la necesidad de crear líneas de crédito para la producción a menores tasas de interés también internamente se requiere establecer un manual de funciones, que oriente y determine adecuadamente las tareas y funciones del personal; es indispensable también que se desarrollen planes de capacitación para el personal administrativo y directivo de la COAC, con el fin de mejorar el desempeño laboral, la gestión administrativa y por ende el servicio y la atención al cliente.

Además frente a las debilidades y amenazas que expone esta institución, es necesario impulsar una campaña de publicidad para la COAC, dando a conocer a la ciudadanía de los productos y servicios financieros que brinda la entidad los cuales les servirán para evitar tener que salir hasta el cantón para llevar a cabo sus transacciones en las entidades bancarias

Como parte primordial es necesario diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC 22 de Junio, con el propósito de mejorar su calidad de vida, de que entiendan la importancia del ahorro y de que adquieran una salud financiera, usando y manejando adecuadamente su dinero que será financiado por la institución de los créditos que se otorgaran.

### **Jerarquía de las estrategias**

En base a los resultados y el análisis de la matriz MPEC, se ha establecido un orden de prioridad para la aplicación de las estrategias de acuerdo al puntaje obtenido, para dar a conocer el orden de prioridad de las estrategias como se las debe aplicar en la cooperativa

**Cuadro 84**  
**Jerarquía de las estrategias**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PUNT</b>	<b>JERARQUIA</b>
Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera	4,91	1
Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio	4,74	2
Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general	4,30	3
Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC	4,29	4
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	4,29	5
Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades	4,15	6
Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa	4,12	7
Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC	4,09	8
Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras instituciones financieras	3,40	9
Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC	2,34	10
Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia	2,28	11

**Fuente:** Cuadro N° 103

Finalmente se procede a seleccionar las estrategias de mayor puntaje para desarrollarlas, en base determinación de objetivos estratégicos y a la elaboración de planes de acción y de planes operativos anuales.

**Cuadro 85 Selección de estrategias**

<b>ESTRATEGIAS A DESARROLLAR</b>	<b>JERARQUIA</b>
Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera	1
Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio	2
Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general	3
Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC	4
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	5
Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades	6
Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa	7
Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC	8

**Fuente:** Cuadro N°104

## **PROPUESTA**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

El presente plan estratégico orienta a la cooperativa hacia el futuro, establece sus propósitos y define los medios para lograr la misión y visión a través del tiempo, buscando la inserción en el mundo globalizado y tratando de garantizar la adaptación de la COAC a un medio competitivo, y por consiguiente asegurando su supervivencia, mediante la gestión institucional y un enfoque de mejoramiento continuo que garantice la flexibilidad para adaptarse con facilidad a los continuos cambios que está expuesto el sector financiero; direccionando de una manera técnica y objetiva las operaciones de la entidad para dinamizar y conducir sus acciones en función de fortalecerla y hacerla competitiva en el sector; proyectando y diversificando sus productos y servicios con pertinencia social y visión humanista, generando bienestar para sus socios y clientes.

Para el logro de estos propósitos, el plan estratégico propuesto se fundamenta en los principios cooperativos, en los valores éticos, sociales, y en el desarrollo del espíritu de solidaridad, cooperación y ayuda mutua.

#### **Direccionamiento estratégico propuesto**

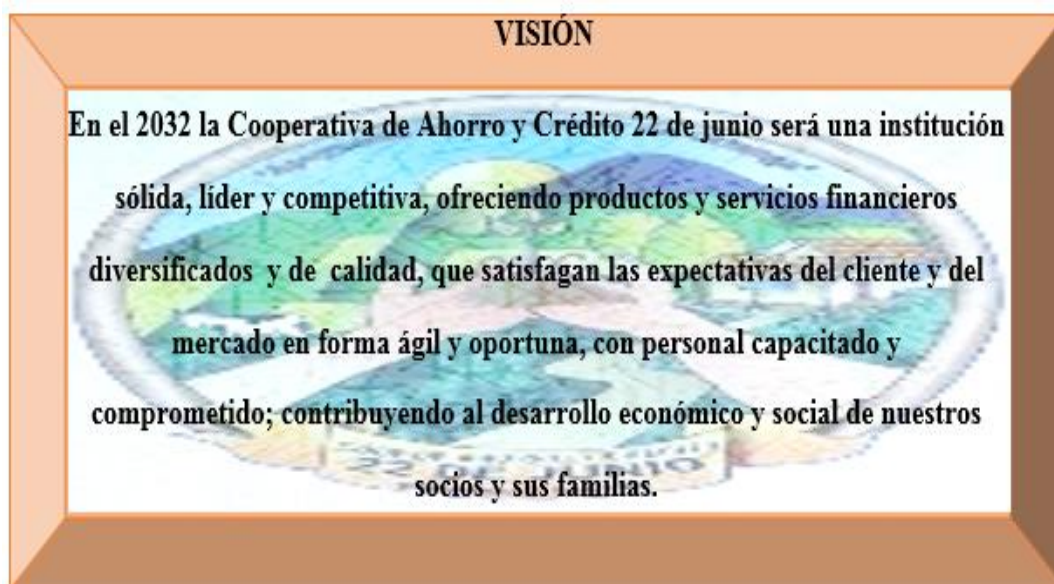
##### **Visión actual de la COAC 22 de Junio.**

Ser una cooperativa líder en soluciones financieras, trabajando con honestidad, respeto y servicio de calidad, ofreciendo nuestros productos, bajo los estándares de responsabilidad institucional, solidez y gestión transparente.

## Cuadro 86

### Elementos claves para establecer la visión propuesta

VISION	
Preguntas Claves	Respuestas Obtenidas
<b>¿Cuál es la imagen deseada?</b> <b>¿Cómo seremos en el futuro?</b>	Ser una institución sólida, líder y competitiva
<b>¿Cómo se esperan que sean los productos de la entidad?</b>	Ofreciendo productos y servicios financieros de calidad y diversificados que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil y oportuna.
<b>¿Con que tipo de personal se espera contar?</b>	Personal capacitado y comprometido
<b>¿Cuáles serán los beneficios?</b>	Nuestros socios y sus familias



### Misión actual de la COAC 22 de Junio.

Atender las necesidades económicas y sociales a través de productos y servicios financieros competitivos en forma eficiente y oportuna, con talento humano profesional capacitado;

promoviendo la cultura del ahorro y contribuir al desarrollo social, económico y cultural de nuestros socios y de la comunidad.

**Cuadro 87**  
**Elementos Claves para establecer la misión propuesta**

<b>MISION</b>	
Preguntas Claves	Respuestas Obtenidas
¿Quiénes Somos?	Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de junio
¿Para que existimos?	Contribuir al desarrollo socioeconómico, al mejoramiento de la microempresa, pequeños agricultores y productores
¿Qué hacer?	Promover la cultura del ahorro y la inversión
¿Cuáles son los productos que ofertamos?	Productos y servicios financieros y no financieros, de buena calidad, competitivos y accesibles
¿Para quienes trabajamos?	Nuestros socios y clientes
¿Por qué lo Hacemos? ¿Para qué?	para el desarrollo socio económico de nuestros socios y clientes



**VALORES**

Dentro del plan estratégico se deben reflejar y potenciar los valores básicos del cooperativismo, de tal forma que se logre un equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social ya



que la inclusión social está dentro de los objetivos del plan del buen vivir que en la actualidad es promulgado por el gobierno nacional

- ✓ **Ayuda Mutua:** mantener una interrelación de apoyo, en el trabajo individual en función de una meta común.
- ✓ **Responsabilidad:** todos los que conforman la COAC 22 de Junio, están pendientes de cumplir sus funciones y los objetivos de la institución.
- ✓ **Democracia:** Las decisiones se toman entre todos.
- ✓ **Igualdad:** Todos los miembros de la institución tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- ✓ **Equidad:** los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de entidad.

#### Estructura organizativa propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio.

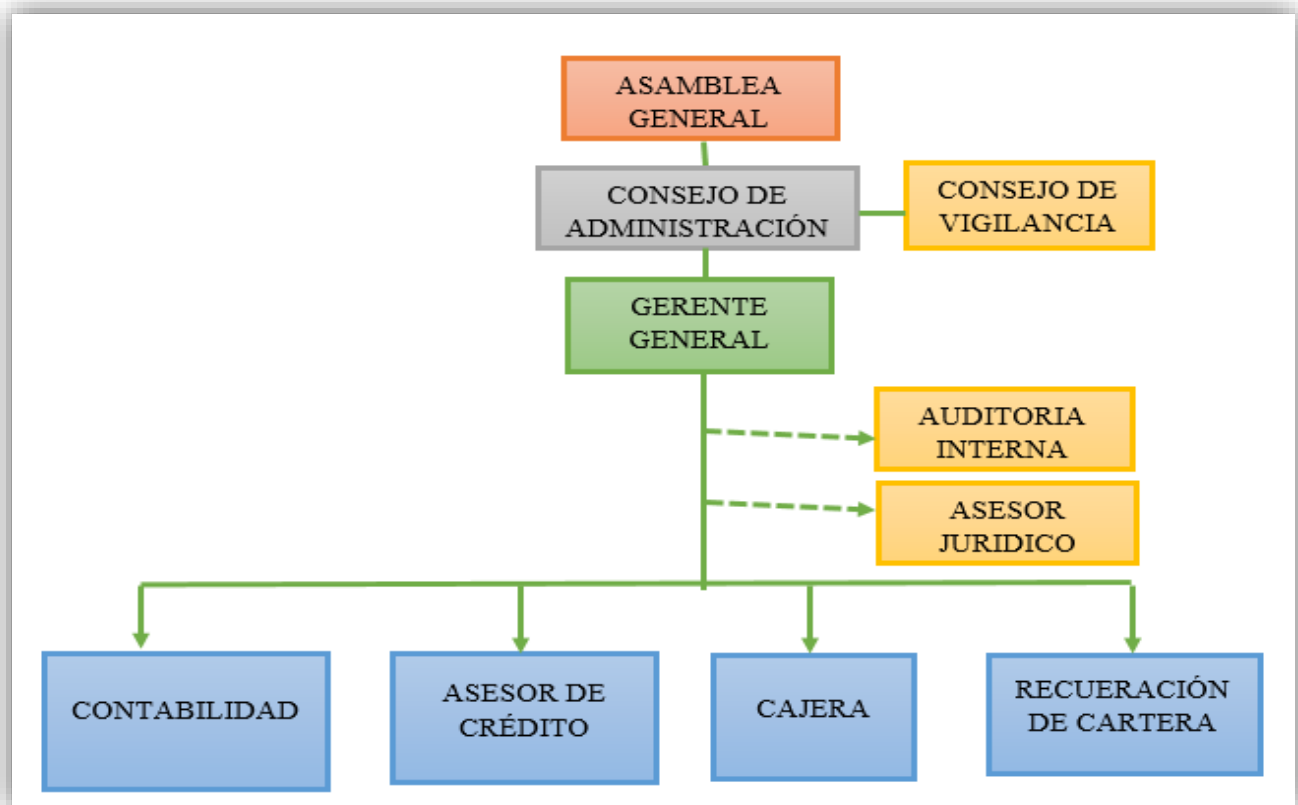



Figura 9: Análisis del contexto institucional e interno

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 22 DE JUNIO.

De la elaboración de la matriz FODA, matriz PEYEA y matriz MPEC, permitió la identificación de los siguientes objetivos estratégicos.

**Cuadro 88**  
**Objetivos Estratégicos**

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>22 DE JUNIO</b>	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Incluir nuevos socios, reactivar a los actuales e incrementar los niveles de ahorro y aportaciones de los mismos, mediante un plan de premios e incentivos.	Elaborar un plan de incentivos y premios para apertura de cuentas depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera
Desarrollar un estudio de mercado acerca de la implementación de un cajero automático y emisión de tarjetas de débito para las transacciones.	Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio
Mejorar la gestión del personal, ayudando a la ejecución correcta de las labores encomendadas y al aprovechamiento adecuado de los recursos	Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC
Incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitaciones a los socios y ciudadanos en general, en temas de emprendimiento y educación financiera	Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general
Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los índices de morosidad	Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito

Mejorar el nivel de organización, inteligente y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados y clientes.	Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades
Aumentar la participación de la COAC en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad	Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC
Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los agricultores y ganaderos del sector	Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa

**Fuente:** Selección de estrategias

**Cuadro 89**

**PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

<b>Estrategia:</b> Elaborar un plan de incentivos y premios, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.							
<b>Objetivo estratégico:</b> Incluir nuevos socios y reactivar a los actuales e incrementar los niveles de aportaciones de los mismos, mediante un plan de premios e incentivos							
<b>Proyecto:</b> Plan Premios e incentivos				<b>Responsable del proyecto:</b> Presidente, Gerente y Consejo de Administración.			
<b>Período:</b> 2021- 2022				<b>Plazo:</b> 9 meses			
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Evaluar los tipos de premios e incentivos que se pueden otorgar por: apertura de cuentas, depósitos a plazo, pagos puntuales de crédito.	15 días	11-oct-21	26-oct-21	Humanos, Materiales	Gerente, Presidente y Consejo Administración	\$ 0,00	
B. Establecer el plan de promociones e incentivos: - Otorgar gorras camisetas, libretas y monederos por la apertura de cuentas.- Rifas por el mes de Mayo, Junio y Diciembre se otorgara un boleto de rifa por depósitos de ahorro mayores a 50 dólares y por depósitos a plazo.- Se rifara olla arrocera, plasma y microondas	2 mes	12-nov-21	12-ene-22	Humanos, Materiales	Gerente, Presidente y Consejo Administración	\$ 0,00	Incremento de número de socios Numero de Socios $= \left( \frac{\text{año 2021}}{\text{Numero de socios año 2020}} - 1 \right) * 100$
C. Seleccionar y establecer los tipos de premios según el presupuesto de la COAC.	1 mes	14-ene-22	14-feb-22	Humanos, Materiales	Gerente, Presidente y Consejo Administración	\$ 0,00	Incremento de Captaciones <i>Total de Captaciones</i> $= \left( \frac{\text{año 2021}}{\text{Total de Captaciones año 2020}} - 1 \right) * 100$

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
D. Cotizar el valor de los tipos de premios seleccionados	1 mes	15-feb-22	15-mar-22	Humanos, financieros, Materiales	Gerente Presidente y Secretaria general	\$ 40,00	
E. Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y aplicar el plan de promociones e incentivos	1 mes	15-mar-22	15-abr-22	Humanos, financieros, Materiales	Gerente Presidente y Secretaria general	\$ 2.480,00	
F. Desarrollar el plan de promociones e incentivos; durante los meses de Mayo, Junio, Diciembre	3 meses	19/05/2022 20/Jun/2022	19/06/2022 20/Jul/2022	Humanos, Materiales	Gerente, contadora, Oficial de crédito y cajera	\$ 0,00	$\text{Cartera Vencida} = \left( \frac{\text{Total Cartera Vencida año 2021}}{\text{Total cartera Vencida año 2020}} - 1 \right) * 100$
G. Difundir la presencia del plan de promociones e incentivos por medios radiales y redes sociales		02/No/2022	02/Di/2022	Humanos, financieros, Materiales	Gerente y secretaria general	\$ 180,00	
<b>TOTAL</b>						<b>2700,00</b>	

Fuente: Cuadro N ° 108

## Cuadro 90

### Plan de acción del objetivo N°2

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO

Estrategia: Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio							
<b>Objetivo estratégico:</b> Desarrollar un estudio de mercado acerca de la implementación de un cajero automático y emisión de tarjetas de débito para las transacciones							
<b>Proyecto:</b> Estudio de mercado para cajero automático				<b>Responsable del proyecto:</b> Presidente, Gerente y Consejo de Administración.			
<b>Período:</b> 2020- 2022				<b>Plazo:</b> 2 años			
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
<b>A. Elaborar proyecto, en el que se acredite la factibilidad de implementación de cajero automático.</b>	4 mes	09-ene-20	09-may-20	Humanos ,Materiales	Asesor de crédito, gerente	\$ 500,00	Factibilidad de ATM= $\left(\frac{\text{Factibilidad real}}{\text{Factibilidad proyectada}}\right)$
<b>B. Socializar el proyecto con los directivos, personal y socios de la institución para obtener la aprobación respectiva</b>	2 mes	11-may-20	11-jul-20	Humanos, materiales y tecnológicos	Gerente, asesor de crédito	\$ 200,00	Socializaciones a socios= $\left(\frac{\text{Total de socializaciones realizadas}}{\text{total de socializaciones proyectadas}}\right)$
<b>C. Tramitar el permiso otorgado en la superintendencia de economía popular y solidaria</b>	2mes	13jul-20	13-sep-20	Humano y Materiales	Gerente y presidente	\$120,00	



<b>C. Realizar un manual de funciones donde se delegue que debe hacer cada empleado según su cargo</b>	2 mes	12-may-17	12-jul-17	Humanos, Materiales Financiero	Personal asignado	\$ 504,00	
<b>D. Socialización y aprobación del manual de funciones</b>	1 mes	14-ago-17	14-sep-17	Humanos, Materiales	Gerente consejo de administración y personal asignado	\$ 455,00	Nivel de satisfacción $\left(\frac{\text{Num reclamos recibidos}_{2019}}{\text{Num de reclamos recibidos}_{2018}} - 1\right) * 100$
<b>E. Entregar una copia del manual a cada uno de los empleados de la COAC</b>	1 mes	15-sep-17	15-oct-17	Humanos, Materiales	Gerente	\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$959,00</b>	

Fuente: Cuadro 108

## Cuadro 92

### Plan de acción del objetivo estratégico N° 4

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO

Estrategia: Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general

Objetivo estratégico: Incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitaciones a los socios y ciudadanos en general, en temas de emprendimiento y educación financiera

Proyecto: Taller de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, para los socios y ciudadanía en general      Responsable del proyecto: Gerente y consejo de administración

Período: 2019-2020

Plazo: 12 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
<b>A. Buscar y establecer convenios con el GAD Paltas, REFSE, FINANCOOP Y Universidad Nacional de Loja</b>	2 mes	02-ago-19	02-oct-19	Humanos. Financiero, Material	Gerente y presidente del Consejo de Administración	\$ 40,00	Incremento de las Capacitaciones $\left(\frac{\text{2020Total Capacitaciones}}{\text{Capacitaciones}_{2019}} - 1\right) * 100$



<b>B. Establecer la participación de dos capacitadores por institución</b>	1 mes	03-oct-19	03-nov-19	Humanos, Materiales	Gerente y los Representantes de cada Institución con las que se realizan los convenios	\$ 0,00  Incremento de las colocaciones= $\left(\frac{\text{Total de colocaciones 2020}}{\text{Total de colocaciones 2019}} - 1\right) * 100$
<b>C. Coordinar, distribuir y definir los temas de capacitación con cada capacitación</b>	1 mes	04-nov-19	04-dic-19	Humanos, Materiales	Gerente y Capacitadores de cada Institución	
<b>D. Determinar lugar, fecha, hora y tiempo de duración de los talleres de capacitación</b>	1 mes	05-ene-20	05-feb-20	Humanos, Materiales	Gerente y los Representantes de cada Institución con las que se realizan los convenios	\$ 0,00
<b>E. Realizar convocatorias a través de medios radiales locales; detallando la fecha, hora y lugar donde se llevaran a cabo los talleres de educación financiera y emprendimiento</b>	3 meses	06-feb-20	06-may-20	Humanos, Materiales, financieros	Gerente y capacitadores de cada Institución	\$ 482,00
<b>F. Desarrollo de las capacitaciones en la fecha y lugar convenido</b>	4 mes	07-may-20	07-sep-20	Humanos, Materiales financieros	Gerente y personal de la COAC	\$ 320,00
<b>G. Hacer entrega de folletos y hojas volantes a los participantes de las capacitaciones durante el desarrollo de las mismas, en donde se detallen los productos y servicios que ofrece la COAC 22 de junio, haciendo constar su patrocinio y los temas de los talleres</b>						
<b>TOTAL</b>						<b>\$842,00</b>

Fuente: Cuadro N° 108

**Cuadro 93**

**Plan de acción del objetivo estratégico N° 5**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

**Estrategia: Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito**

**Objetivo estratégico: Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los índices de morosidad**

**Proyecto: Reglamento de crédito**

**Responsable del proyecto:** Gerente - Presidente

**Período: 2017-2018**

**Plazo:** 11 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
<b>A. Buscar y seleccionar un profesional capacitado en el tema</b>	2 mes	10-jul-2017	10-sep-17	Humanos. Financiero, Material	Gerente	\$ 40,00	
<b>B. Establecer los costos de elaboración del reglamento</b>	1 mes	11-sep-17	11-Oct-17	Humanos, Materiales	Gerente y Cajera	\$ 0,00	
<b>C. Asignación de recursos.</b>	2 mes	12-oct-17	12-dic-17	Humanos, Materiales	Gerente	\$ 0,00	$\frac{\text{Cartera vencida} = \text{T cartera vencida}_{2019}}{\text{T cartera vencida}_{2018}} - 1) * 100$
<b>D. Elaboración y entrega del reglamento de crédito</b>	4 mes	13-Dic-17	13-Mar-17	Humanos, Financiero Materiales	Profesional contratado	\$ 1200,00	
<b>E. Socialización y aprobación del reglamento de crédito.</b>	1 meses	04-Mar-18	14-Abr-18	Humanos, Materiales,	Gerente y Consejo de administración	\$ 0,00	
<b>F. Difusión del reglamento de crédito a los directivos y al Oficial de crédito.</b>	1 mes	15-abr-18	15-may-18	Humanos, Materiales,	Gerente	\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>\$1240,00</b>	

**Fuente:** Cuadro N° 108

**Cuadro 94**

**Plan de acción del objetivo estratégico N° 6**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

Estrategia: Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades							
Objetivo estratégico: Mejorar el nivel de organización, inteligente y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados y clientes							
Proyecto: Plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC				Responsable del proyecto: Gerente de educación			
Período: 2018-2019				Plazo: 8 meses			
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Detallar y especificar las necesidades de capacitación	1 mes	02-nov-18	02-dic-18	Humanos, Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	
B. Definición de los temas de capacitación:- Cultura organizacional.- Atención al cliente.-Riesgos financieros, Ciclo de crédito y control de morosidad	1 mes	03-dic-18	03-ene-19	Humanos, Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	Nivel de eficiencia # clientes atendidos $(\frac{\text{clientes atendidos } 2019}{\text{clientes atendidos } 2018} - 1) * 100$
C.. Buscar e investigar las instituciones que brindan capacitación	1 mes	04-ene-19	04-feb-19	Humanos, Financiero	Gerente y comité de educación	\$ 40,00	
D. Análisis de disponibilidad, tiempo, costos y de los recursos a utilizar	2 mes	05-feb-19	05-abr-19	Humanos, Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	Nivel de satisfacción Numde reclamos recibidos $(\frac{\text{Num de reclamos recibidos } 2019}{\text{Num de reclamos recibidos } 2018} - )$
E. Contratación de institución más beneficiosa, factible	1 mes	06-abr-19	06-may-19	Humanos, Materiales, financieros	Gerente, contadora	\$ 1.588,50	
F. Desarrollo y ejecución del plan de capacitación	2 meses	07-may-19	07-jun-19	Humanos, Materiales	Gerente		
<b>TOTAL</b>						<b>1628,5</b>	

Fuente: Cuadro N° 108

**Cuadro 95**  
**Plan de acción de estrategia N°7**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

Estrategia: Elaborar un plan publicitario de los productos y servicios que ofrece la COAC.							
Objetivo estratégico: Aumentar la participación de la COAC en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad							
Proyecto: Plan publicitario.			Responsable del proyecto: Consejo de Administración - Gerente.				
Período: 2017 – 2018			Plazo: 16 meses				
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Identificar los productos y servicios que oferta la COAC	1MES	18/01/2017	18/02/2017	humanos, materiales financieros	gerente y consejo de administración	0,00	Total clientes atendidos Clintes atendidos $\left(\frac{2018}{\text{Clientes atendidos } 2017} - 1\right) * 100$
B. Cotizar y evaluar el medio de difusión (prensa, tv, emisoras, publicidad volante, etc.).	1MES	20/02/2017	20/03/2017	Humanos Materiales financieros	gerente y consejo de administración	\$ 40,00	Incremento de las Colocaciones Total de colocaciones $= \left(\frac{2018}{\text{Total de colocaciones } 2017} - 1\right) * 100$
C. Seleccionar el medio de difusión, y determinar horarios estratégicos para los anuncios.	1MES	21/03/2017	21/04/2017	Humanos.	gerente y consejo de administración y contadora	0,00	Incremento de las captaciones Total de captaciones $= \left(\frac{2018}{\text{Total de Captaciones } 2017} - 1\right) * 100$

<b>D. Establecer los costos y el tiempo de duración de la campaña publicitaria.</b>	1MES	22/04/2017	22/05/2017	humanos, financieros	Gerente y contadora	0
<b>E. Difusión del plan en medio televisivo local y radial local y provincial</b>	12 MESES	22/05/2017	22/05/2018	humanos, financieros	Gerente y contadora	\$ 2.105,64
<b>TOTAL</b>						<b>2.145,64</b>

Fuente: Cuadro N° 108

**Cuadro 96**

**Plan de acción del objetivo estratégico N° 8**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

**Estrategia: Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa**

**Objetivo estratégico: Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los agricultores y ganaderos del sector**

**Proyecto:** Plan de microcréditos

**Responsable del proyecto:** Gerente

**Período:** 2018-2019

**Plazo:** 8 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
<b>A. Apoyar con el financiamiento a los proyectos económicos de emprendimiento orientados al bienestar de los asociados y sus grupos familiares</b>	1 mes	02-nov-18	02-dic-18	Humanos, Materiales	Gerente	\$ 0,00	
<b>B. Gestionar el apoyo de instituciones públicas y fundaciones que trabajan y brindan apoyo a las organizaciones y sectores de economía popular y solidaria como: REFSE.</b>	7 mes	03-dic-18	03-jul-19	Humanos, Materiales	Representantes de la REFSE	\$ 750,00	$\left(\frac{2016}{\text{Microcreditos otorgados 2017}} - 1\right) * 100$
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 750.00</b>	

**Fuente:** Cuadro N° 108

## DETERMINACION DE COSTOS

### Cuadro 97

Presupuesto Estrategia 1

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Plan de incentivos y premios</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
2	Viáticos gerente y secretario general	20,00	40,00
<b>Incentivos</b>			
75	Gorras con el distintivo de la COAC 22 de junio	5,00	375,00
75	Camisetas con el distintivo de la COAC 22 de junio	8,00	600,00
120	Esferos con el distintivo de la COAC 22 de junio	0,50	60,00
100	Monederos con el distintivo de la COAC 22 de junio	0,95	95,00
<b>Premios</b>			
2	Olla arrocera	65,00	130,00
1	Plasma	800,00	800,00
1	Microondas	164,00	164,00
<b>Rifa</b>			
100	Talonarios de 100 boletos c/u	2,56	256,00
<b>Difusión del plan-publicitario</b>			
3	Cuña Radial mensual	60,00	180,00
<b>TOTAL</b>			<b>2700,00</b>

Fuente: Paco, Artefacta, Imprenta suco Ortiz y radio centinela del sur

### Cuadro 98

Presupuesto estrategia 2

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Estudio de mercado para cajero automático</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Elaboración</b>			
2	Materiales de oficina	60,00	120,00
4	Movilización	95,00	380,00
<b>Socialización</b>			
1	mini infocusUC 30	150,00	150,00
10	Material de oficina	5,00	50,00
<b>Tramitación</b>			
2	Agilización de trámites en la SEPS	60,00	120,00
1	Firmas y definición de ubicación	30,00	30,00
<b>Ejecución- Publicidad</b>			
1	Adquisición de cajero automático	5000,00	5000,00
1	Adquisición de software	1000,00	1000,00
1	Adecuación de instalaciones	3000,00	3000,00
1	Adquisición de tarjetas de debito	1000,00	1000,00
1000	Material de oficina(trípticos)	0,10	100,00
24	Publicidad radio	20,00	480,00
<b>TOTAL</b>			<b>11.350,00</b>

Cuadro 99 Presupuesto de estrategia N°3

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Manual de funciones</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>1</b>	Sueldo básico para el personal asignado que elaborara el manual de funciones	504,00	504,00
<b>SOCIALIZACION</b>			
<b>1</b>	mini infocusUC 30	150,00	150,00
<b>1</b>	coffee break	300,00	300,00
<b>4</b>	material de oficina	5,00	5,00
<b>TOTAL</b>			<b>959,00</b>

Fuente: Investigación de campo

**Cuadro 100**  
**Presupuesto de estrategia N° 4**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Talleres de capacitación</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>2</b>	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	20,00	40,00
<b>Convenios</b>			
<b>1000</b>	Material de oficina(trípticos)	0,20	200,00
<b>3</b>	Cuña Radial mensual	94,00	282,00
<b>Capacitación para socios</b>			
<b>100</b>	Folletos	0,20	20,00
<b>1</b>	Material de oficina	50,00	50,00
<b>1</b>	coffee break	250,00	250,00
<b>TOTAL</b>			<b>842,00</b>

Fuente: Investigación de campo

**Cuadro 101**  
**Presupuesto de estrategia N°5**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Reglamento de crédito</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>2</b>	Viáticos Gerente	20,00	40,00
<b>1</b>	Servicios Profesionales para elaboración de un Reglamento de Créditos.	<b>\$1.200,00</b>	<b>1.200,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1240,00</b>

Fuente: Investigación de campo



**Cuadro 102**  
**Presupuesto de estrategia N°6**

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Proyecto: Plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC</b>				
<b>Tiempo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
-	2	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	20,00	40,00
<b>Capacitación para empleados y directivos</b>				
<b>1</b>	10	<b>Tema:</b> Cultura Organizacional	<b>75,00</b>	<b>750,00</b>
<b>semana</b>	6	<b>Tema:</b> Atención al cliente	75,00	45,00
<b>por</b>	5	<b>Tema:</b> Riesgo financieros, ciclo de crédito y control de morosidad	77,70	388,50
<b>tema</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>1628,50</b>

Fuente: Investigación de campo

**Cuadro 103**  
**Presupuesto de estrategia N°7**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Plan publicitario</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>1</b>	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	20,00	40,00
<b>12</b>	Cuña Radial mensual	60,00	720,00
<b>12</b>	Publicidad Televisiva mensual en ecotel tv	115,47	1385,64
<b>Total</b>			<b>\$2145,64</b>

Fuente: Investigación de campo

**Cuadro 104**  
**Presupuesto de estrategia N°8**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Proyecto: Plan de Microcréditos</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>5</b>	Alojamiento	46,00	230,00
<b>5</b>	Alimentación	30,00	150,00
<b>5</b>	Transporte	54,00	270,00
<b>5</b>	Alquiler de infocus	20,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>750,00</b>

Fuente: Investigación de campo

**Cuadro 105**  
**PRESUPUESTO TOTAL**

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Manual de funciones	959,00
Elaborar un plan publicitario de los productos y servicios que ofrece la COAC	2145,69
Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa	750,00
Plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC	1628,50
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	1240,00
Taller de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, para los socios y ciudadanía en general	842,00
Implementación de un cajero automático	11.350,00
Plan Premios e incentivos	2700,00
<b>TOTAL</b>	<b>21.615,19</b>

**Fuente:** presupuestos individuales de la cooperativa.

El presupuesto para el desarrollo de la presente planificación estratégica será financiado con recursos propios de la cooperativa.

**Cuadro 106**  
**CRONOGRAMA DE EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO**

NOMBRE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	Año 2017			Año 2018			Año 2019			Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Manual de funciones	A. Asignar a un responsable o encargado, dentro de la institución para la elaboración del manual de funciones	\$ 959,00	Gerente y Presidente																		
	B. Verificar los departamentos y el personal que labora en la institución																				
	C. Realizar un manual de funciones donde se delegue que debe hacer cada empleado según su cargo																				
	D. Socialización y aprobación del manual de funciones																				
	E. Entregar una copia del manual a cada uno de los empleados de la COAC																				
Elaborar un plan publicitario de los productos y servicios que ofrece la COAC	A. Identificar los productos y servicios que oferta la COAC	\$ 2.145,69	Consejo de administración y Gerente																		
	B. Cotizar y evaluar el medio de difusión (prensa, tv, emisoras, publicidad volante, etc.).																				
	C. Seleccionar el medio de difusión, y determinar horarios estratégicos para los anuncios.																				
	D. Establecer los costos y el tiempo de duración de la campaña publicitaria.																				
	E. Difusión del plan en medio televisivo local y radial local y provincial																				

Fuente: Plan de acción de cada objetivo estratégico determinado para la "22 de junio"

NOMBRE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	Año 2017			Año 2018			Año 2019			Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la confianza de los socios y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa	A. Apoyar con el financiamiento a los proyectos económicos de emprendimiento orientados al bienestar de los asociados y sus grupos familiares	\$750.00	Gerente																		
	B. Gestionar el apoyo de instituciones públicas y fundaciones que trabajan y brindan apoyo a las organizaciones y sectores de economía popular y solidaria como: REFSE.																				
Plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC	A. Detallar y especificar las necesidades de capacitación	\$ 1.628,50	Gerente y Comité de Educación																		
	B. Definición de los temas de capacitación:- Cultura organizacional.- Atención al cliente.-Riesgos financieros, Ciclo de crédito y control de morosidad																				
	C.. Buscar e investigar las instituciones que brindan capacitación																				
	D. Análisis de disponibilidad, tiempo, costos y de los recursos a utilizar																				
	E. Contratación de institución más beneficiosa, factible																				
	F. Desarrollo y ejecución del plan de capacitación																				
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito	A. Buscar y seleccionar un profesional capacitado en el tema	\$ 1.240,00	Gerente,Cajera,Personal contratado																		
	B. Establecer los costos de elaboración del reglamento																				
	C. Asignación de recursos.																				
	D. Elaboración y entrega del reglamento de crédito																				
	E. Socialización y aprobación del reglamento de crédito.																				
	F. Difusión del reglamento de crédito a los directivos y al oficial de crédito																				

Fuente: Plan de acción de cada objetivo estratégico determinado para la "22 de junio"

NOMBRE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	Año 2017			Año 2018			Año 2019			Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Taller de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, para los socios y ciudadanía en general	A. Buscar y establecer convenios con el GAD paltas, REFSE, FINANCOOP Y Universidad Nacional de Loja	\$ 842,00	Gerente, Consejo de Administración y Comité de Educación																		
	B. Establecer la participación de dos capacitadores por institución																				
	C. Coordinar, distribuir y definir los temas de capacitación con cada capacitación																				
	D. Determinar lugar, fecha, hora y tiempo de duración de los talleres de capacitación																				
	E. Realizar convocatorias a través de medios radiales locales; detallando la fecha, hora y lugar donde se llevaran a cabo los talleres de educación financiera y emprendimiento																				
	F. Desarrollo de las capacitaciones en la fecha y lugar convenido																				
	G. Hacer entrega de folletos y hojas volantes a los participantes de las capacitaciones durante el desarrollo de las mismas, en donde se detallen los productos y servicios que ofrece la COAC 22 de junio, haciendo constar su patrocinio y los temas de los talleres																				
Estudio de mercado para cajero automático	A. Elaborar proyecto, en el que se acredite la factibilidad de implementación de cajero automático.	\$ 11.350,00	Gerente, presidente y consejo de Administración																		
	B. Socializar el proyecto con los directivos, personal y socios de la institución para obtener la aprobación respectiva																				
	C. Tramitar el permiso otorgado en la superintendencia de economía popular y solidaria																				
	D. Comunicar al organismo de control la ubicación exacta del cajero automático																				
	E. Ejecutar el proyecto y desarrollar publicidad para dar a conocer el nuevo servicio financiero																				

**Fuente:** Plan de acción de cada objetivo estratégico determinado para la "22 de junio"

NOMBRE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	Año 2017			Año 2018			Año 2019			Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Plan Premios e incentivos	A. Evaluar los tipos de premios e incentivos que se pueden otorgar por: apertura de cuentas, depósitos a plazo, pagos puntuales de crédito.	\$ 2.700	Gerente y Consejo de Administración																		
	B. Establecer el plan de promociones e incentivos: -Otorgar gorras camisetas, libretas y monederos por la apertura de cuentas.-Rifas por el mes de Mayo, Junio y Diciembre se otorgara un boleto de rifa por depósitos de ahorro mayores a 50 dólares y por depósitos a plazo.- Se rifara olla arrocera, plasma y microondas																				
	C. Seleccionar y establecer los tipos de premios según el presupuesto de la COAC.																				
	D. Cotizar el valor de los tipos de premios seleccionados																				
	E. Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y aplicar el plan de promociones e incentivos																				
	F. Desarrollar el plan de promociones e incentivos; durante los meses de Mayo, Junio, Diciembre																				
	G. Difundir la presencia del plan de promociones e incentivos por medios radiales y redes sociales																				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.615,19</b>																				

**Fuente:** Plan de acción de cada objetivo estratégico determinado para la "22 de junio"

## **g) DISCUSIÓN**

Regularmente las empresas están analizando mejorar la calidad de sus servicios, motivar al Recurso Humano, capacitar a su personal, alimentar la actitud positiva hacia el cliente, hacer que los detalles más pequeños marquen la diferencia, que el servicio sea el adecuado desde la primera vez, con el mínimo de errores, fiabilidad y confiabilidad, implementar una Planificación Estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo, definiendo específicamente la misión de la organización, lo que les garantiza estar en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades que realizan. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En base al desarrollo de los objetivos específicos propuestos en el proyecto de tesis como son: realizar el diagnóstico actual y determinar estrategias, actividades y presupuesto, y de acuerdo a los resultados obtenidos se determina que luego de haber realizado la Evaluación Externa en la cual se hace constar el diagnóstico y análisis al sector en el cual opera la entidad, así como la aplicación de la Evaluación Interna la cual contiene el diagnóstico a la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “22 DE JUNIO” no cuenta con una herramienta administrativa como es la Planeación Estratégica, lo que ha ocasionado que su desarrollo, crecimiento y renovación se direccionen sin orientación y proyección empresarial.

Se hizo la comparación con la planificación estratégica que tenía la institución hasta el año 2012 efectuado por la autora: Estefanía Álvarez donde se analiza un diagnóstico de la Cooperativa, y se recomienda que se debe mantener y difundir un plan operativo anual, se implemente políticas y procedimientos que guíen el proceso de concesión de créditos.

Evidenciamos que los resultados de la planificación con los encontrados comparte similitudes como: La realización del plan operativo anual ya que a través de la incorporación de proyectos o planes y aplicación de estrategias se logrará el adelanto económico y financiero de la cooperativa, los cuales fortalecerán la estructura y capacidad organizativa por medio de un proceso a largo plazo evaluando constantemente mediante el trabajo y compromiso de todos los empleados. Y la actualización de las líneas de crédito, que garantice el cumplimiento de las actividades y el rol que debe cumplir la institución.

Ante lo antes expuesto se determina la aplicación de la Planeación Estratégica a la “22 DE JUNIO”, ya que dicha herramienta es de vital importancia la cual permitirá optimizar los recursos direccionando los objetivos, estrategias y desempeño de actividades de forma eficaz y eficiente por parte del personal con el respectivo presupuesto, así como también facilita en base a los resultados obtenidos, estar en la capacidad de tomar decisiones que conlleven al desarrollo institucional, a través del Plan Operativo Anual y la aplicación de las estrategias, permita medir las metas, y objetivos propuestos.

En cuanto a los proyectos planteados en la presente planeación estratégica es importante hacer hincapié en el uso de los medios de comunicación de mayor acogida para a través de éstos dar a conocer a la ciudadanía de los servicios financieros que ofrece la cooperativa en el sector.

En la cooperativa no dispone de una colación eficiente, lo que provoca que el personal no tenga un eficiente control en las operaciones de crédito y cobranza por lo cual permite conceder créditos mal otorgados ocasionando morosidad de socios, cartera vencida y dinero sin poder realizar colocaciones.

Brindar apoyo con asesorías y capacitación a las personas que realicen actividades productivas de emprendimiento en el sector con el propósito de mejorar la calidad de vida para el socio, cliente y sus familias con la participación de financiamiento por parte de la cooperativa lo cual permitirá incrementar su participación de mercado en cuanto a colocaciones.

Así también es de suma importancia tomar en cuenta la motivación el incentivo haciendo el reconocimiento por la fidelidad, confianza y credibilidad de los asociados que posee la cooperativa, lo cual repercute en la consolidación de la imagen institucional.

Se propone plantear la capacitación al personal que labora en la cooperativa con el fin que permita un mejor desenvolvimiento de sus actividades y funciones así también puedan hacer frente a los diversos cambios que se presentan en el entorno.



## **h) CONCLUSIONES**

Finalmente luego de haber desarrollado la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio, se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para que la aplicación del presente proyecto tenga los resultados esperados:

- ✓ Con el diagnóstico realizado se determinó la falta de herramientas administrativas de control y estrategias eficaces, obstaculiza el desarrollo de la gestión administrativa y financiera, como proceso indispensable para mejorar la organización y dirección.
- ✓ Existe un elevado nivel de morosidad en la cartera de crédito, no se han determinado normas de control, en cuanto al otorgamiento de créditos esto se refleja los porcentajes del 22,12% en el año 2014 y del 11,01% en el año 2015.
- ✓ Luego de la aplicación de las matrices se estableció que existe un nivel bajo de esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen oportunidades y poder minimizar problemas como informalidad en la definición de funciones y responsabilidades del personal; y por ende el incorrecto desenvolvimiento en las actividades, por la falta de un manual de funciones.
- ✓ Ante la presencia de amenazas como: el decrecimiento de la economía ecuatoriana, que genera menor liquidez, y el Incremento del desempleo, que disminuye el ahorro, la capacidad de pago y la solvencia financiera de la población; es necesario aplicar tácticas que permitan minimizar los efectos de dichas amenazas a través de la aplicación de las estrategias con los respectivos indicadores que permitan medir el cumplimiento.
- ✓ Finalmente el direccionamiento estratégico propuesto señala el camino que debe seguir la Cooperativa, por medio del replanteamiento de una visión y una misión estratégica, objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias y planes de acción que en conjunto buscan fortalecer administrativamente a la institución.

## **i) RECOMENDACIONES**

Finalizado el presente trabajo investigativo creo conveniente plantear las siguientes recomendaciones:

- ✓ Tener conocimiento de los cambios que produzcan en el ámbito de la competencia considerando las oportunidades y amenazas, factores determinantes para el éxito de la empresa.
- ✓ Crear y definir procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para un adecuado control y seguimiento de los créditos otorgados a los clientes por la Cooperativa.
- ✓ Aplicar una política de restructuración de créditos vencidos que permita dialogar con los socios ofertándoles facilidades en sus pagos y plazos más prolongados con el objeto de lograr liquidez y solvencia económica.
- ✓ Es necesario que la entidad elabore, difunda y disponga el plan operativo anual para cada periodo, para evaluaciones posteriores, de manera que su aplicación permita medir las metas, objetivos y presupuestos propuestos.
- ✓ Dar cumplimiento y seguimiento a los objetivos estratégicos planteados en el Plan Operativo Anual, con el propósito de lograr el adelanto económico y financiero de la Cooperativa.

## **j) BIBLIOGRAFIA**

ACCOVI . (1 de mayo de 2005). accovi.com. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de accovi.com:

[http://www.accovi.com/ficheros/contenido/file/LIBRO\\_COOPERATIVISMO.pdf](http://www.accovi.com/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf)

Banco Central del Ecuador. (2016). Indice de Confianza del Consumidor. Quito: Banco Central del Ecuador.

Chiriboga, R. L. (2014). Sistema Financiero. Quito.

Cordova, M. (2011). Fundamentos y Evaluacion de proyectos. mexico.

Corredor, J. (2008). La Planificación Estratégica. En J. Corredor, La Planificación Estratégica (pág. 66). Venezuela: Vadell Hermanos .

D´alessio, F. (2008). El proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia (primera edicion ed.). Lima: Centrum Centrum de Negocios de la Pontificia de la Universidad Catolica del Perú.

David C. Richardson. (2009). Sistema de Monitoreo Perlas. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Credito, Mdison, Wisconsin. Obtenido de Sistema de Monitoreo Perlas.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administracion Estrategica. Mexico: Pearson.

Ecuador, B. C. (30 de abril de 2016). Banco Central del Ecuador. Obtenido de banco central del ecuador:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201605.pdf>

Espejo, L. (2011). Contabilidad General. En L. Espejo, Contabilidad General (1 era edicion ed., pág. 402). Loja, Ecuador: Universidad Tecnica Particular de Loja. Recuperado el 9 de Mayo de 2016

Hoyos, P. C. (22 de junio de 2013). PLAN OPERATIVO, ANÁLISIS DE COSTOS. Obtenido de Repositorio Digital de la ESPE:

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7182/1/AC-ESPEL-CAI-0354.pdf>

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). Ley de la Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de Ley de la Economía Popular y Solidaria: [http://www.economiasolidaria.gob.ec/files/Ley\\_de\\_la\\_economia](http://www.economiasolidaria.gob.ec/files/Ley_de_la_economia)

Navajo, P. G. (2012). Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas. Narcea España: ediciones de la U.

Prieto, J. H. (2013). Gestión Estratégica Organizacional. Colombia: ECOE.

Rama, V. y. (2010). La Inflación. Circus, 13.

Salazar, A. L. (2008). Planificación estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa. Mexico: EconoQuantom.

Sanchez, I. (2011). Inosanchez.com. Obtenido de <http://www.inosanchez.com>.

Steiner, G. (2009). Planificación Estratégica. Colombia: CECSA.

Tomasini, A. (2011). Planificación Estratégica. España: Grijalbo.

Viscione, J. (2008). Análisis Financiero, Principios y Métodos. Limusa Mexico: Noriega.

## **k) ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LACOOOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**

Como estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas; me dirijo a usted con la finalidad de obtener información para desarrollar el proyecto de Tesis previo a la graduación. Le solicito de la manera más comedida se me proporcione la siguiente información:

- 1. ¿Dentro de la Cooperativa, usted qué cargo desempeña?**
- 2. ¿Desde qué tiempo usted labora en la institución?**
- 3. ¿Cuántas horas al día labora?**
- 4. ¿La remuneración que recibe es satisfactoria?**
- 5. ¿Tiene remuneración por horas extras?**
- 6. ¿Las herramientas de trabajo dadas por la cooperativa son las necesarias para su desempeño?**
- 7. ¿Considera usted adecuada la infraestructura de la Cooperativa para desempeñar sus labores y a la vez brindar buena imagen a sus socios?**
- 8. ¿Tiene usted conocimiento si la cooperativa cuenta con una planeación estratégica y es aplicada para el cumplimiento de las metas planteadas?**
- 9. ¿Usted conoce la misión y visión establecida dentro de la institución? ¿Se da cumplimiento a los establecido dentro de la estás?**
- 10. ¿Cree que la misión y visión de la entidad debe mantenerse o ser actualizada, considerando la evolución de las finanzas populares?**
- 11. ¿Conoce con exactitud los objetivos persigue la cooperativa?**
- 12. ¿Cuál es la razón de ser de la cooperativa?**
- 13. ¿Cómo ve a la cooperativa en los próximos 20 años?**
- 14. ¿La cooperativa cuenta con sistemas informáticos calificados?**
- 15. ¿Con que frecuencia recibe capacitación?**

16. **¿Dentro de la institución se planifican capacitaciones para el personal de acuerdo a sus actividades?**
17. **¿En qué áreas cree necesario que debe capacitarse?**
18. **¿Usted está de acuerdo con la gestión económica y financiera de la cooperativa?**
  
19. **¿La cooperativa mantiene políticas de cobranza para recuperar su cartera de crédito?**
20. **¿Posee la cooperativa un manual de funciones y reglamentación interna? Si la respuesta es positiva, se da cumplimiento a lo establecido en el mismo**
21. **¿Además de las funciones encomendadas usted, tiene a su responsabilidad otras que no le competen?**
22. **¿Conoce si la cooperativa realizar publicidad?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO.

Como Estudiante del décimo módulo de la U.N.L, Carrera de Banca y Finanzas; me dirijo a Ud. para pedirle se digne responder la siguiente encuesta, ya que la información obtenida servirá de ayuda para la realización del trabajo de tesis.

**1. ¿Sexo?**

Masculino ( )

Femenino ( )

**2. Actividad a la que se Dedicar:**

Agricultura ( )

Transporte ( )

Comercio ( )

Producción ( )

Ganadería ( )

Otros ( )

**3. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa?**

0- 6 meses ( )

6-12meses ( )

1 – 7 años ( )

6- 13 años ( )

**4. El servicio que Usted recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de junio como cliente es:**

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**5. La Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo para realizar las transacciones es:**

Rápido en las transacciones ( )

Lento en las transacciones ( )

Seguro ( )

**6. Qué servicio utiliza con mayor frecuencia.**

Caja (deposito- retiro) ( )

Otros servicios Financie ( )

Crédito ( )

**7. ¿Accede con facilidad a todos los servicios que brinda la cooperativa?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Qué tipo de producto o servicio que brinda la COAC 22 de Junio cumple con sus expectativas:**

Depósitos de Ahorro	( )	Pago de servicios básicos	( )
Recaudaciones del IESS	( )	Recaudaciones SRI – RISE	( )
Pago del Bono	( )	Plazo Fijo (pólizas)	( )
Créditos	( )	Giros	( )

**9. Cuando ha solicitado un crédito el tiempo de espera es:**

Adecuado	( )
Medianamente adecuado	( )
Inadecuado	( )

**10. ¿Qué tipo de líneas de crédito considera necesario para la cooperativa?**

Consumo	( )
Microcrédito	( )
Emergente	( )
Productivo- Comercial	( )
Productivo- Agropecuario	( )

**11. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para depositar su dinero?**

Alta	( )
Media	( )
Baja	( )

**12. Cree usted que el espacio físico que posee la cooperativa es adecuado**

SI	( )	NO	( )
----	-----	----	-----

**13. ¿Le parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa?**

SI	( )	NO	( )
----	-----	----	-----

**14. Mantiene cuenta activa en otras cooperativas**

SI	( )	NO	( )
----	-----	----	-----



**15. Ha obtenido prestamos en otras instituciones:**

INSTITUCIONES	
COOPEMEGO	
COOPAC	
FACES	
OTROS	

**16. Según su criterio en la escala del 1 al 4 considerando máximo 4 y mínimo 1 califique cuál es su nivel de satisfacción en la prestación de los siguientes servicios de las instituciones que se detallan a continuación.**

Instituciones / Alternativa	COOPME GO	COOPAC	FACES	22 DE JUNIO
Variedad de productos y servicios				
Tasas de interés				
Facilidad de crédito				
Atención al cliente				
Seguridad				
Infraestructura				

**17. ¿A su criterio que medio de comunicación debería utilizar la COAC 22 de junio para promocionar sus servicios?**

- TV ( )
- Prensa escrita ( )
- Personalizada ( )
- Radio ( )
- Redes Social ( )

**18. ¿Si su respuesta fue TV, que canal es de su preferencia?**

- TC ( )
- GAMATV ( )
- ECUAVISA ( )

**19. ¿Si su repuesta fue Radio, que estación prefiere?**

- Superlaser ( )
- Matovelle ( )
- Centinela del sur ( )

**20. ¿Marque con una x el servicio sin costo que recibe en las siguientes instituciones?**

Instituciones Alternativa	COOPME GO	COOPAC	FACES
Odontología			
Medicina general			
Capacitación financiera			
Capacitación relaciones humanas			

**21. ¿Cuáles de los servicios antes mencionados le gustaría que la cooperativa 22 de junio le ofrezca?**

- Odontología ( )
- Medicina general ( )
- Capacitación financiera ( )
- Capacitación relaciones humanas ( )

## ANEXO 3 OFICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**  
ORIANGA-PALTAS LOJA  
Creada por DL: 00163 General de coop. 7052 del 28 de Agosto 2007  
RUC 1191723720001

Orianga 25 de Abril del 2016

Srta. Mariuxi Maricela Machuca  
**ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
Ciudad  
De mi consideración

En respuesta a su solicitud de fecha 22 de Abril del 2016 sobre el desarrollo de tesis con la temática **PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON PALTAS PERIODO 2017-2022**, me es grato comunicarle que por parte de nuestra institución no existe ningún inconveniente en facilitarle la información que esté a nuestro alcance para dicho proyecto

Esperando que el desarrollo del tema designado por usted, sea un aporte para el fortalecimiento de nuestra institución y con el compromiso que al final de su trabajo se entregue un ejemplar de su tesis a nuestra entidad financiera por lo que anticipamos nuestro agradecimiento por su aporte

Atentamente

  
Mauricio Córdova Córdova  
Gerente  
Teléf. 3031450



Dirección. Orianga, calle 13 de octubre y Miguel Huanca contiguo a la Junta Parroquial  
Teléf. 073031450 correo coop\_22dejunio@hotmail.es



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**  
**ORIANGA-PALTAS LOJA**  
Creada por DL: 00163 General de coop. 7052 del 28 de Agosto 2007  
RUC 1191723720001

Orianga 25 de Abril del 2016

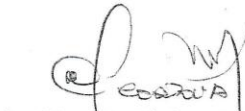
**A PETICION VERVAL DELA INTERESADA**

**CERTIFICO**

Que la Srta. Mariuxi Maricela Machuca con cedula N° 1105808164 estudiante de la carrera de Banca y Finanzas, de la Universidad Nacional de Loja tiene acceso a toda información que requiera para el desarrollo del trabajo de tesis, el mismo que se denomina **PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON PALTAS, PERIODO 2017-2022**

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que estime conveniente para su bien personal

Atentamente

  
Mauricio Córdova Córdova  
Gerente  
Teléf. 3031450



Dirección. Orianga, calle 13 de octubre y Miguel Huanca contiguo a la Junta Parroquial  
Teléf. 073031450 correo [coop\\_22dejunio@hotmail.es](mailto:coop_22dejunio@hotmail.es)



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**  
ORIANGA-PALTAS LOJA  
Creada por DL: 00163 General de coop. 7052 del 28 de Agosto 2007  
RUC 1191723720001

Orianga, 25 de Abril del 2016

Ingeniera Raquel Padilla  
COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA  
En su despacho

De mi consideración

Yo, **MAURICIO CORDOVA CORODVA**, con cédula de ciudadanía No. 1101722641 mayor de edad, legalmente capaz, en mi calidad de **GERENTE de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO**, con RUC número 1191723720001, domicilio principal en la Parroquia de Orianga, Cantón Paltas, Provincia de Loja, me dirijo a usted para certificarle que la Srta. Mariuxi Maricela Machuca Cordova con cedula N° 11058088164 puede realizar su tesis con el tema "**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO DE LA PARROQUIA ORIANGA CANTON P'ALTAS PERIODO 2017-2022**" ya que nuestra cooperativa no cuenta con una planificación estratégica para el periodo antes señalado

Por la acogida que se digna dar a la presente, me anticipo en expresarle mi sincero agradecimiento

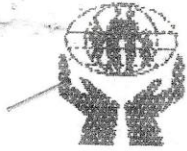
Atentamente

Mauricio Córdova Córdova  
GERENTE DE LA COOPERATIVA 22 DE JUNIO  
Teléf. 073031450



Dirección. Orianga, calle 13 de octubre y Miguel Huanca contiguo a la Junta Parroquial  
Teléf. 073031450 correo coop\_22dejuni@hotmail.es

ANEXO 4 BALANCES DEL 2013 DE LA COAC 22 DE JUNIO



22 de junio  
BALANCE GENERAL

PAGINA 1 DE 5

OFICINA *Orizaba*

PERIODO: DICIEMBRE 2013

EMISION: 31Dic2013

1.	ACTIVO		190,069.96
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	28,845.54	
1.1.01.	CAJA	25,438.56	
1.1.01.05.	EFFECTIVO	25,438.56	
1.1.01.05.05	EFFECTIVO OFICINA	25,438.56	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	3,406.98	
1.1.03.20.	INSTITUCIONES DEL SECTOR	3,406.98	
1.1.03.20.05	COODESARROLLO CTA DE AHORROS	3,264.80	
1.1.03.20.10	MARCABELI CTA DE AHORROS	117.67	
1.1.03.20.15	FINANCOF	24.51	
1.2.	INVERSIONES		2,000.00
1.2.03.	AVALOR RAZONABLE CON CAMBIOS	2,000.00	
1.2.03.20.	DE 181 A 360 DIAS	2,000.00	
1.2.03.20.05	DE 181 A 360 DIAS	2,000.00	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		146,626.29
1.4.04.	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA	127,362.58	
1.4.04.05.	DE 1 A 30 DIAS	8,725.80	
1.4.04.05.05	DE 1 A 30 DIAS	8,725.80	
1.4.04.10.	DE 31 A 90 DIAS	14,133.10	
1.4.04.10.05	DE 31 A 90 DIAS	14,133.10	
1.4.04.15.	DE 91 A 180 DIAS	24,012.91	
1.4.04.15.05	DE 91 A 180 DIAS	24,012.91	
1.4.04.20.	DE 181 A 360 DIAS	33,766.18	
1.4.04.20.05	DE 181 A 360 DIAS	33,766.18	
1.4.04.25.	DE MAS DE 360 DIAS	56,724.59	
1.4.04.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	56,724.59	
1.4.28.	CARTERA DE CREDITO PARA LA	10,167.66	
1.4.28.05.	DE 1 A 30 DIAS	1,861.21	
1.4.28.05.05	DE 1 A 30 DIAS	1,861.21	
1.4.28.10.	DE 31 A 90 DIAS	3,080.46	
1.4.28.10.05	DE 31 A 90 DIAS	3,080.46	
1.4.28.15.	DE 91 A 180 DIAS	2,171.64	
1.4.28.15.05	DE 91 A 180 DIAS	2,171.64	
1.4.28.20.	DE 181 A 360 DIAS	2,589.41	
1.4.28.20.05	DE 181 A 360 DIAS	2,589.41	
1.4.28.25.	DE MAS DE 360 DIAS	364.94	
1.4.28.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	364.94	
1.4.52.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	15,148.13	
1.4.52.05.	DE 1 A 30 DIAS	711.15	
1.4.52.05.05	DE 1 A 30 DIAS	711.15	
1.4.52.10.	DE 31 A 90 DIAS	2,628.85	
1.4.52.10.05	DE 31 A 90 DIAS	2,628.85	
1.4.52.15.	DE 91 A 180 DIAS	2,456.44	



# BALANCE GENERAL

PAGINA 2 DE 5

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2013**

EMISION: 31Dic2013

1.4.52.15.05	DE 91 A 180 DIAS	2,456.44	
1.4.52.20.	DE 181 A 360 DIAS	4,372.64	
1.4.52.20.05	DE 181 A 360 DIAS	4,372.64	
1.4.52.25.	DE MAS DE 360 DIAS	4,979.05	
1.4.52.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	4,979.05	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS	-15,982.08	
1.4.99.20.	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-15,982.08	
1.4.99.20.05	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-15,982.08	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		250.00
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	250.00	
1.6.90.90.	OTRAS	250.00	
1.6.90.90.15	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	250.00	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPO		6,951.76
1.8.01.	TERRENOS	2,500.00	
1.8.01.05.	TERRENOS	2,500.00	
1.8.01.05.05	TERRENOS	2,500.00	
1.8.05.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05.05	MUEBLES DE OFICINA	1,655.40	
1.8.05.05.15	EQUIPOS DE OFICINA	1,785.37	
1.8.06.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,276.64	
1.8.06.05.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,276.64	
1.8.06.05.05	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,276.64	
1.8.99.	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-2,265.65	
1.8.99.15.	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	-1,626.16	
1.8.99.15.05	(MUEBLES DE OFICINA)	-1,062.82	
1.8.99.15.15	(EQUIPOS DE OFICINA)	-563.34	
1.8.99.20.	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-639.49	
1.8.99.20.05	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-639.49	
1.9.	OTROS ACTIVOS		5,326.37
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y	1,688.24	
1.9.01.10.	EN OTRAS INSTITUCIONES	1,688.24	
1.9.01.10.05	CODESARROLLO	1,677.97	
1.9.01.10.10	MARCABELI	10.27	
1.9.04.	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2,000.00	
1.9.04.10.	ANTICIPOS A TERCEROS	2,000.00	
1.9.04.10.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	2,000.00	
1.9.05.	GASTOS DIFERIDOS	593.27	
1.9.05.20.	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.20.05	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.99.	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1,186.73	
1.9.05.99.05	(AMOR. PROGRAMAS DE	-1,186.73	
1.9.90.	OTROS	1,044.86	



## BALANCE GENERAL

PAGINA 3 DE 5

OFICINA:

PERIODO: **DECIEMBRE 2013**

EMISION: 31Dic2013

1.9.90.10.	OTROS IMPUESTOS	1,044.86	
1.9.90.10.05	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	1,022.34	
1.9.90.10.10	CRED. TRIB. RET. IMPUESTO A	12.86	
1.9.90.10.15	CRED. TRIB. RETENCIONES IVA	9.66	
2.	PASIVOS		-136,329.02
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-109,505.62
2.1.01.	DEPÓSITOS A LA VISTA	-78,595.21	
2.1.01.35.	DEPOSITOS DE AHORRO	-78,595.21	
2.1.01.35.05	DEPOSITO DE AHORRO A LA	-63,242.02	
2.1.01.35.15	DEPOSITO CUENTA AHORRISTAS	-15,353.19	
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	-30,910.41	
2.1.03.05.	DE 1 A 30 DÍAS	-13,073.49	
2.1.03.05.05	DE 1 A 30 DÍAS	-13,073.49	
2.1.03.10.	DE 31 A 90 DÍAS	-5,500.00	
2.1.03.10.05	DE 31 A 90 DÍAS	-5,500.00	
2.1.03.15.	DE 91 A 180 DÍAS	-4,486.92	
2.1.03.15.05	DE 91 A 180 DÍAS	-4,486.92	
2.1.03.20.	DE 181 A 360 DÍAS	-7,850.00	
2.1.03.20.05	DE 181 A 360 DÍAS	-7,850.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-1,038.12
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-204.79	
2.5.03.15.	APORTES AL IESS	-204.79	
2.5.03.15.05	APORTES AL IESS - PERSONAL	-89.06	
2.5.03.15.10	APORTES AL IESS - PATRONAL	-115.73	
2.5.04.	RETENCIONES	-371.11	
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	-371.11	
2.5.04.05.05	1% RETENCION EN LA FUENTE	-3.38	
2.5.04.05.10	2% RETENCION EN LA FUENTE	-3.00	
2.5.04.05.11	8% RETENCIÓN EN LA FUENTE	-20.00	
2.5.04.05.12	10% RETENCIÓN EN LA FUENTE	-155.55	
2.5.04.05.15	IMPUESTO AL IVA 30%	-2.51	
2.5.04.05.25	IMPUESTO AL IVA 100%	-186.67	
2.5.05.	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y	-13.79	
2.5.05.15.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-13.79	
2.5.05.15.05	IVA COBRADO	-13.79	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-448.43	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-448.43	
2.5.90.90.45	RABIPAGOS	-238.43	
2.5.90.90.50	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-190.00	
2.5.90.90.65	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS	-20.00	
2.6.	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-18,068.28
2.6.02.	OBLIGACIONES CON	-18,068.28	
2.6.02.05.	DE 1 A 30 DIAS	-5,505.55	





## BALANCE GENERAL

PAGINA 4 DE 5

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2013**

EMISION: 31Dic2013

2.6.02.05.05	DE 1 A 30 DIAS	-5,505.55	
2.6.02.10.	DE 31 A 90 DIAS	-3,361.02	
2.6.02.10.05	DE 31 A 90 DIAS	-3,361.02	
2.6.02.15.	DE 91 A 180 DIAS	-1,701.71	
2.6.02.15.05	DE 91 A 180 DIAS	-1,701.71	
2.6.02.20.	DE 181 A 360 DIAS	-2,500.00	
2.6.02.20.05	DE 181 A 360 DIAS	-2,500.00	
2.6.02.25.	DE MAS DE 360 DIAS	-5,000.00	
2.6.02.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	-5,000.00	
2.9.	OTROS PASIVOS		-7,717.00
2.9.01.	INGRESOS RECIBIDOS POR	-7,717.00	
2.9.01.90.	OTROS	-7,717.00	
2.9.01.90.05	FONDO MORTUORIO	-7,717.00	
3.	PATRIMONIO		-49,906.81
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-9,614.81
3.1.03.	APORTES DE SOCIOS	-9,614.81	
3.1.03.05.	CERTIFICADOS DE APORTACION	-9,614.81	
3.1.03.05.05	CERTIFICADOS DE APORTACION	-9,614.81	
3.3.	RESERVAS		-38,599.33
3.3.01.	FONDO IRREPARTIBLE DE	-30,145.10	
3.3.01.05.	FONDO IRREPARTIBLE	-30,145.10	
3.3.01.05.05	LEGALES	-30,145.10	
3.3.03.	ESPECIALES	-8,454.23	
3.3.03.05.	A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	-8,454.23	
3.3.03.05.05	A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	-8,454.23	
3.6.	RESULTADOS		-1,692.83
3.6.01.	UTILIDADES O EXCEDENTES	-1,692.83	
3.6.01.05.	UTILIDADES O EXCEDENTES	-1,692.83	
3.6.01.05.05	UTILIDADES O EXCEDENTES	-1,692.83	
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		5,000.00
7.1.01.	VALORES Y BIENES PROPIOS EN	5,000.00	
7.1.01.10.	EN CUSTODIA	5,000.00	
7.1.01.10.05	CAUCION DEL GERENTE	5,000.00	
7.4.	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-5,000.00
7.4.01.	VALORES Y BIENES RECIBIDOS	-5,000.00	
7.4.01.30.	EN CUSTODIA	-5,000.00	
7.4.01.30.05	CAUCION DEL GERENTE	-5,000.00	



22 de Junio

### BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2013

PAGINA 1 DE 3

OFICINA: CODIGO	CUENTA	FECHA PROCESO: 31Dic2013 ESTE MES	TOTAL
4.	GASTOS	6,712.36	20,217.45
4.1.	INTERESES CAUSADOS	289.85	3,972.91
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	219.56	3,370.31
4.1.01.15.	DEPOSITOS DE AHORROS	196.23	1,870.01
4.1.01.15.05	DEPOSITOS DE AHORROS A LA	156.24	1,249.01
4.1.01.15.10	DEPOSITOS DE CUENTA	39.99	621.00
4.1.01.30.	DEPOSITOS A PLAZO	23.33	1,500.30
4.1.01.30.05	DEPOSITOS A PLAZO	23.33	1,500.30
4.1.03.	OBLIGACIONES FINANCIERAS	70.29	602.50
4.1.03.20.	OBLIGACIONES CON ENTIDADES S.	70.29	602.50
4.1.03.20.10	INTERESES POR PRESTAMO COAC	0.00	124.12
4.1.03.20.15	INTERESES POR PRESTAMO REFSE	70.29	478.38
4.1.05.	OTROS INTERESES	0.00	0.10
4.1.05.90.	OTROS	0.00	0.10
4.1.05.90.05	OTROS	0.00	0.10
4.5.	GASTOS DE OPERACION	6,422.51	26,244.54
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	2,157.65	14,887.37
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	952.55	10,591.74
4.5.01.05.05	REMUNERACIONES MENSUALES	918.89	10,309.17
4.5.01.05.10	HORAS EXTRAS	33.66	282.57
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	943.30	1,587.33
4.5.01.10.05	DECIMO TERCER SUELDO	943.30	943.30
4.5.01.10.10	DECIMO CUARTO SUELDO	0.00	626.00
4.5.01.10.15	VACACIONES	0.00	8.03
4.5.01.20.	APORTES AL IESS	115.73	1,374.08
4.5.01.20.05	APORTES AL IESS - PATRONAL	115.73	1,374.08
4.5.01.35.	FONDO DE RESERVA IESS	79.35	942.07
4.5.01.35.05	FONDO DE RESERVA IESS	79.35	942.07
4.5.01.90.	OTROS	66.72	392.15
4.5.01.90.25	REFRIGERIO Y ATENCIONES	66.72	392.15
4.5.02.	HONORARIOS	2,230.55	3,127.21
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	2,230.55	3,127.21
4.5.02.10.05	HONORARIOS PROFESIONALES	1,555.55	2,422.21
4.5.02.10.10	CAPACITACION	675.00	705.00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	924.94	5,080.93
4.5.03.05.	MOVILIZACION, FLETES Y	397.92	2,091.98
4.5.03.05.05	GASTOS DE VIAJES	357.52	1,163.66
4.5.03.05.10	MOVILIZACION, FLETES Y	40.40	928.32
4.5.03.15.	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31.25	31.25
4.5.03.15.05	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31.25	31.25



**BALANCE DE RESULTADOS**  
**PERIODO: DICIEMBRE 2013**

PAGINA 2 DE 3

FECHA PROCESO: 31Dic2013

OFICINA: CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	38.62	227.86
4.5.03.20.15	TELEFONO	38.62	227.86
4.5.03.25.	SEGUROS	0.00	130.51
4.5.03.25.05	SEGURO FIDELIDAD EMPLEADOS	0.00	130.51
4.5.03.30.	ARRENDAMIENTOS	250.00	464.29
4.5.03.30.05	ARRENDAMIENTOS	250.00	464.29
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	206.55	2,135.04
4.5.03.90.05	GASTOS DE BURO DE CREDITO	0.00	215.00
4.5.03.90.10	SERVICIOS DE IMPRESION	0.00	50.00
4.5.03.90.40	GASTOS BANCARIOS	56.55	645.04
4.5.03.90.45	OTROS SERVICIOS	0.00	325.00
4.5.03.90.50	INTERNET	150.00	300.00
4.5.04.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y	577.70	1,817.55
4.5.04.05.	IMPUESTOS FISCALES	327.79	797.06
4.5.04.05.05	IMPUESTOS FISCALES	327.79	797.06
4.5.04.30.	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	9.91	100.49
4.5.04.30.05	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	9.91	100.49
4.5.04.90.	IMPUESTOS Y APORTES PARA	240.00	920.00
4.5.04.90.05	APORTES A REFSE	240.00	920.00
4.5.05.	DEPRECIACIONES	532.27	532.27
4.5.05.25.	MUEBLES, ENESERES Y EQ.	309.67	309.67
4.5.05.25.05	MUEBLES Y ENESERES	148.99	148.99
4.5.05.25.10	EQUIPOS DE OFICINA	160.68	160.68
4.5.05.30.	EQUIPOS DE COMPUTACION	222.60	222.60
4.5.05.30.05	EQUIPOS DE COMPUTACION	222.60	222.60
4.5.07.	OTROS GASTOS	0.00	799.21
4.5.07.05.	SUMINISTROS DIVERSOS	0.00	599.21
4.5.07.05.05	SUMINISTROS DE OFICINA	0.00	591.42
4.5.07.05.15	IMPRESIONES MATERIAL	0.00	7.79
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	200.00
4.5.07.15.20	SOFTWARE	0.00	200.00
5.	INGRESOS	-3,328.82	-34,051.42
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-3,130.92	-31,523.28
5.1.01.	DEPÓSITOS	-11.13	-143.40
5.1.01.10.	DEPOSITOS EN BANCOS E	-11.13	-143.40
5.1.01.10.05	DEPOSTOS EN BANCOS E	-11.13	-143.40
5.1.04.	INTERESES Y DESCUENTOS DE	-3,119.79	-31,379.88
5.1.04.10.	CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	0.00	-38.52
5.1.04.10.05	CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	0.00	-38.52
5.1.04.20.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-2,717.04	-28,031.58



### BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2013

PAGINA 3 DE 3

OFICINA:  
CODIGO

FECHA PROCESO: 31Dic2013

CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.1.04.20.05 CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-2,717.04	-26,031.58
5.1.04.50. DE MORA	-402.75	-3,309.78
5.1.04.50.20 MORA MICROEMPRESA	-402.75	-3,309.78
5.2. COMISIONES GANADAS	-114.91	-1,380.14
5.2.90. OTRAS	-114.91	-1,380.14
5.2.90.05. OTRAS COMISIONES	-114.91	-1,380.14
5.2.90.05.05 COMISIONES BDH	-114.91	-1,380.14
5.4. INGRESOS POR SERVICIOS	-83.00	-1,148.00
5.4.90. OTROS SERVICIOS	-83.00	-1,148.00
5.4.90.05. TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	0.00	-108.00
5.4.90.05.05 INGRESO DE NUEVOS SOCIOS	0.00	-108.00
5.4.90.90. OTROS	-83.00	-1,040.00
5.4.90.90.25 COSTO DE TRANSFERENCIAS	-83.00	-1,040.00

RESULTADO ==>

3,383.53

-3,833.97

PRESIDENTE C.A.

GERENTE GENERAL



PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL

MARCELA Apolo Romero  
22 DE JUNIO



**ANEXO 5 BALANCES DEL 2014 DE LA COAC 22 DE JUNIO**

		COAC 22 DE JUNIO		PAGINA 1 DE 4	
		BALANCE GENERAL		EMISION: 31Dic2014	
				22 DE JUNIO	
				OFICINA: 073031450	
				PERIODO: DICIEMBRE 2014	
1.	ACTIVO				183,089.03
1.1.	FONDOS DISPONIBLES			30,824.93	
1.1.01.	CAJA	26,372.06			
1.1.01.05.	EFFECTIVO	26,372.06			
1.1.01.05.05	EFFECTIVO OFICINA	26,372.06			
1.1.02.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	4,452.87			
1.1.02.10.	BANCOS E INSTITUCIONES	1,961.18			
1.1.02.10.05	BANCO DEL PICHINCHA CTA	1,961.18			
1.1.02.20.	INSTITUCIONES DEL SECTOR	2,491.69			
1.1.02.20.05	COODESARROLLO CTA DE AHORROS	457.66			
1.1.02.20.10	MARCABELI CTA DE AHORROS	621.19			
1.02.20.15	FINANCOP	1,412.84			
1.3.	INVERSIONES			2,100.00	
1.3.02.	AVALOR RAZONABLE CON CAMBIOS	2,100.00			
1.3.02.20.	DE 181 A 360 DIAS	2,100.00			
1.3.02.20.05	DE 181 A 360 DIAS	2,100.00			
1.4.	CARTERA DE CREDITOS			135,265.64	
1.4.04.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	117,788.30			
1.4.04.05.	DE 1 A 30 DIAS	11,321.42			
1.4.04.05.05	DE 1 A 30 DIAS	11,321.42			
1.4.04.10.	DE 31 A 90 DIAS	12,259.36			
1.4.04.10.05	DE 31 A 90 DIAS	12,259.36			
1.4.04.15.	DE 91 A 180 DIAS	24,624.93			
1.4.04.15.05	DE 91 A 180 DIAS	24,624.93			
1.4.04.20.	DE 181 A 360 DIAS	33,661.53			
1.4.04.20.05	DE 181 A 360 DIAS	33,661.53			
1.4.04.25.	DE MAS DE 360 DIAS	35,921.06			
1.4.04.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	35,921.06			
1.4.28.	CARTERA DE CREDITO PARA LA	25,637.52			
1.4.28.05.	DE 1 A 30 DIAS	400.69			
1.4.28.05.05	DE 1 A 30 DIAS	400.69			
1.4.28.10.	DE 31 A 90 DIAS	3,106.01			
1.4.28.10.05	DE 31 A 90 DIAS	3,106.01			
1.4.28.15.	DE 91 A 180 DIAS	3,917.47			
1.4.28.15.05	DE 91 A 180 DIAS	3,917.47			
1.4.28.20.	DE 181 A 360 DIAS	5,505.28			
1.4.28.20.05	DE 181 A 360 DIAS	5,505.28			
1.4.28.25.	DE MAS DE 360 DIAS	12,728.07			
1.4.28.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	12,728.07			
1.4.52.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	7,801.90			
1.4.52.05.	DE 1 A 30 DIAS	1,156.84			
1.4.52.05.05	DE 1 A 30 DIAS	1,156.84			
1.4.52.10.	DE 31 A 90 DIAS	2,505.19			



COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE GENERAL

PAGINA 2 DE 4

22 DE JUNIO

OFICINA: 073031450

PERIODO: DICIEMBRE 2014

EMISION: 31Dic2014

1.4.52.10.05	DE 31 A 90 DIAS	2,505.19	
1.4.52.15	DE 91 A 180 DIAS	1,759.47	
1.4.52.15.05	DE 91 A 180 DIAS	1,759.47	
1.4.52.20	DE 181 A 360 DIAS	764.05	
1.4.52.20.05	DE 181 A 360 DIAS	764.05	
1.4.52.25	DE MAS DE 360 DIAS	1,616.35	
1.4.52.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	1,616.35	
1.4.99	(PROVISIONES PARA CREDITOS	-15,982.08	
1.4.99.20	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-15,982.08	
1.4.99.20.05	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-15,982.08	
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO		8,945.42
1.8.01	TERRENOS	5,000.00	
1.8.01.05	TERRENOS	5,000.00	
1.8.01.05.05	TERRENOS	5,000.00	
1.8.05	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05.05	MUEBLES DE OFICINA	1,655.40	
1.8.05.05.15	EQUIPOS DE OFICINA	1,785.37	
1.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.06.05	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.06.05.05	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.99	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-2,771.99	
1.8.99.15	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	-1,909.90	
1.8.99.15.05	(MUEBLES DE OFICINA)	-1,192.71	
1.8.99.15.15	(EQUIPOS DE OFICINA)	-716.19	
1.8.99.20	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-862.09	
1.8.99.20.05	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-862.09	
1.9	OTROS ACTIVOS		5,953.04
1.9.01	INVERSIONES EN ACCIONES Y	1,688.24	
1.9.01.10	EN OTRAS INSTITUCIONES	1,688.24	
1.9.01.10.05	CODESARROLLO	1,677.97	
1.9.01.10.10	MARCABELI	10.27	
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	3,010.00	
1.9.04.10	ANTICIPOS A TERCEROS	3,010.00	
1.9.04.10.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	3,010.00	
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	593.27	
1.9.05.20	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.20.05	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.99	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1,186.73	
1.9.05.99.05	(AMOR. PROGRAMAS DE	-1,186.73	
1.9.90	OTROS	661.53	
1.9.90.10	OTROS IMPUESTOS	661.53	
1.9.90.10.05	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	646.79	

COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE GENERAL

PAGINA 3 DE 4

22 DE JUNIO

OFICINA: 073031450

PERIODO: DICIEMBRE 2014

EMISION: 31Dic2014

1.9.90.10.10	CRED. TRIB. RET. IMPUESTO A	11.19	
1.9.90.10.15	CRED. TRIB. RETENCIONES IVA	3.55	
2.	PASIVOS		-121,771.06
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-114,874.87
2.1.01.	DEPÓSITOS A LA VISTA	-88,784.25	
2.1.01.35.	DEPOSITOS DE AHORRO	-88,764.26	
2.1.01.35.05	DEPOSITO DE AHORRO A LA	-65,181.62	
2.1.01.35.15	DEPOSITO CUENTA AHORRISTAS	-23,582.64	
2.1.01.50.	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	-20.00	
2.1.01.50.05	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	-20.00	
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	-26,090.61	
2.1.03.05.	DE 1 A 30 DÍAS	-3,400.00	
2.1.03.05.05	DE 1 A 30 DÍAS	-3,400.00	
2.1.03.10.	DE 31 A 90 DÍAS	-8,635.00	
2.1.03.10.05	DE 31 A 90 DÍAS	-8,635.00	
2.1.03.15.	DE 91 A 180 DÍAS	-3,535.61	
2.1.03.15.05	DE 91 A 180 DÍAS	-3,535.61	
2.1.03.20.	DE 181 A 360 DÍAS	-10,520.00	
2.1.03.20.05	DE 181 A 360 DÍAS	-10,520.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-309.76
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-280.80	
2.5.03.15.	APORTES AL IESS	-280.80	
2.5.03.15.05	APORTES AL IESS - PERSONAL	-122.85	
2.5.03.15.10	APORTES AL IESS - PATRONAL	-157.95	
2.5.04.	RETENCIONES	-22.15	
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	-22.15	
2.5.04.05.05	1* RETENCION EN LA FUENTE	-2.01	
2.5.04.05.10	2* RETENCION EN LA FUENTE	-3.00	
2.5.04.05.11	3* RETENCION EN LA FUENTE	-17.14	
2.5.05.	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, Y	-4.01	
2.5.05.15.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-4.01	
2.5.05.15.05	IVA COBRADO	-4.01	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-2.80	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-2.80	
2.5.90.90.80	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-2.80	
2.6.	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-6,586.43
2.6.02.	OBLIGACIONES CON	-6,586.43	
2.6.02.05.	DE 1 A 30 DIAS	-4,166.65	
2.6.02.05.05	DE 1 A 30 DIAS	-4,166.65	
2.6.02.20.	DE 181 A 360 DIAS	-2,419.78	
2.6.02.20.05	DE 181 A 360 DIAS	-2,419.78	
3.	PATRIMONIO		-59,222.81
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-9,854.81





COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE GENERAL

PAGINA 4 DE 4

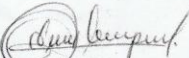
22 DE JUNIO

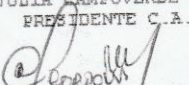
OFICINA: 073031450

PERIODO: DICIEMBRE 2014

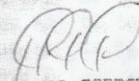
EMISION: 31Dic2014


3.1.03.	APORTES DE SOCIOS	-9,854.81	
3.1.03.05.	CERTIFICADOS DE APORTACION	-9,854.81	
3.1.03.05.05	CERTIFICADOS DE APORTACION	-9,854.81	
3.2.	RESERVAS		-46,868.00
3.3.01.	FONDO IRREPARTIBLE DE	-31,416.07	
3.3.01.05.	FONDO IRREPARTIBLE	-31,416.07	
3.3.01.05.05	LEGALES	-31,416.07	
3.3.03.	ESPECIALES	-15,451.93	
3.3.03.90.	OTRAS	-15,451.93	
3.3.03.90.05	Otras Reservas	-15,451.93	
3.5.	SUPERAVIT POR VALUACIONES		-2,500.00
3.5.01.	SUPERAVIT POR VALUACION DE	-2,500.00	
3.5.01.05.	Superavit por valuación de	-2,500.00	
3.5.01.05.20	Edificio y Terrano	-2,500.00	
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		5,000.00
7.1.01.	VALORES Y BIENES PROPIOS EN	5,000.00	
7.1.01.10.	EN CUSTODIA	5,000.00	
7.1.01.10.05	CAUCION DEL GERENTE	5,000.00	
7.4.	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-5,000.00
7.4.01.	VALORES Y BIENES RECIBIDOS	-5,000.00	
7.4.01.30.	EN CUSTODIA	-5,000.00	
7.4.01.30.05	CAUCION DEL GERENTE	-5,000.00	
	UTILIDAD	-2,095.16	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-183,089.03

  
JULIA CAMPOVERDE  
PRESIDENTE C.A.

  
MAURICIO CORDOVA  
GERENTE GENERAL



  
ROLANDO CORDOVA  
PRESIDENTE C.V.

  
YANINA APODO ROMERO  
CONTADOR GENERAL  
Matricula





COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2014

PAGINA 1 DE 3

22 DE JUNIO

OFICINA: 072031450

FECHA PROCESO: 31Dic2014

CODIGO	CUENTA	EFECT MES	SUMAL
4.	GASTOS	3,957.16	34,626.85
4.1.	INTERESES CAUSADOS	285.05	5,680.44
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	255.08	4,482.39
4.1.01.15.	DEPOSITOS DE AHORROS	245.08	2,766.84
4.1.01.15.05	DEPOSITOS DE AHORROS A LA	182.47	2,137.39
4.1.01.15.10	DEPOSITOS DE CUENTA	62.61	629.45
4.1.01.30.	DEPOSITOS A PLAZO	10.00	1,715.55
4.1.01.30.05	DEPOSITOS A PLAZO	10.00	1,715.55
4.1.03.	OBLIGACIONES FINANCIERAS	29.97	1,198.05
4.1.03.20.	OBLIGACIONES CON ENTIDADES S.	29.97	1,198.05
4.1.03.20.15	INTERESES POR PRESTAMO REFSE	29.97	1,198.05
4.5.	GASTOS DE OPERACION	3,165.77	28,440.07
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	5,111.85	21,197.67
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	1,300.00	14,031.84
4.5.01.05.05	REMUNERACIONES MENSUALES	1,300.00	13,527.30
4.5.01.05.10	HORAS EXTRAS	0.00	504.54
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	457.02	1,137.02
4.5.01.10.05	DECIMO TERCER SUELDO	457.02	457.02
4.5.01.10.10	DECIMO CUARTO SUELDO	0.00	680.00
4.5.01.20.	APORTES AL IESS	157.95	1,704.89
4.5.01.20.05	APORTES AL IESS - PATRONAL	157.95	1,704.89
4.5.01.35.	FONDO DE RESERVA IESS	108.29	1,168.85
4.5.01.35.05	FONDO DE RESERVA IESS	108.29	1,168.85
4.5.01.90.	OTROS	3,088.59	3,155.07
4.5.01.90.10	GASTOS DE VIAJE	1,733.15	1,733.15
4.5.01.90.15	SERVICIOS OCASIONALES	1,333.34	1,333.34
4.5.01.90.25	REFRIGERIO Y ATENCIONES	22.10	88.58
4.5.02.	HONORARIOS	-1,843.54	650.00
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	-1,843.54	650.00
4.5.02.10.05	HONORARIOS PROFESIONALES	-1,843.54	0.00
4.5.02.10.10	CAPACITACION	0.00	650.00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	-311.71	4,412.43
4.5.03.05.	MOVILIZACION, FLETES Y	-1,339.63	550.88
4.5.03.05.05	GASTOS DE VIAJES	-1,392.15	0.00
4.5.03.05.10	MOVILIZACION, FLETES Y	52.52	550.88
4.5.03.15.	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	80.00	80.00
4.5.03.15.05	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	80.00	80.00
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	18.84	192.47
4.5.03.20.15	TELEFONO	18.84	192.47
4.5.03.25.	SEGUROS	0.00	130.51



COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2014

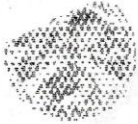
PAGINA 2 DE 3

22 DE JUNIO

FECHA PROCESO: 31Dic2014

OFICINA: 073031450

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.5.03.25.05	SEGURO FIDELIDAD EMPLEADOS	0.00	130.51
4.5.03.30.	ARRENDAMIENTOS	214.29	428.58
4.5.03.30.05	ARRENDAMIENTOS	214.29	428.58
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	714.79	3,029.99
4.5.03.90.05	GASTOS DE BURO DE CREDITO	0.00	861.00
4.5.03.90.10	SERVICIOS DE IMPRESION	0.00	31.71
4.5.03.90.15	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	0.00	49.64
4.5.03.90.35	AUDITORIA	510.20	510.20
4.5.03.90.40	GASTOS BANCARIOS	54.59	673.32
4.5.03.90.45	OTROS SERVICIOS	0.00	4.12
4.5.03.90.50	INTERNET	150.00	900.00
4.5.04.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y	139.97	1,718.91
4.5.04.05.	IMPUESTOS FISCALES	50.93	631.48
4.5.04.05.05	IMPUESTOS FISCALES	50.93	631.48
4.5.04.15.	CONTRIBUCION A LA SEPS	0.00	85.53
4.5.04.15.05	CONTRIBUCION A LA SEPS	0.00	85.53
4.5.04.30.	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	9.04	41.90
4.5.04.30.05	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	9.04	41.90
4.5.04.90.	IMPUESTOS Y APORTES PARA	80.00	960.00
4.5.04.90.05	APORTES A REFSE	80.00	960.00
4.5.07.	OTROS GASTOS	69.20	461.06
4.5.07.05.	SUMINISTROS DIVERSOS	69.20	436.95
4.5.07.05.05	SUMINISTROS DE OFICINA	69.20	419.98
4.5.07.05.10	ARTICULOS DE LIMPIEZA	0.00	8.94
4.5.07.05.15	IMPRESIONES MATERIAL	0.00	8.00
4.5.07.05.20	OTROS GASTOS	0.00	0.03
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	24.11
4.5.07.15.15	EQUIPO DE COMPUTACION	0.00	24.11
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	506.34	506.34
4.6.90.	OTRAS	506.34	506.34
4.6.90.05.	PERDIDA DETERIORO ACTIVOS	506.34	506.34
4.6.90.05.15	MUEBLES DE OFICINA	131.09	131.09
4.6.90.05.20	EQUIPO DE OFICINA	152.65	152.65
4.6.90.05.25	EQUIPOS DE COMPUTACION	222.60	222.60
5.	INGRESOS	-6,317.45	-36,722.01
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-1,353.13	-28,620.72
5.1.01.	DEPOSITOS	-10.75	-171.13
5.1.01.10.	DEPOSITOS EN BANCOS E	-10.75	-171.13
5.1.01.10.05	DEPOSITOS EN BANCOS E	-10.75	-171.13
5.1.03.	INTERESES Y DESCUENTOS DE	0.00	-100.00



**COAC 22 DE JUNIO  
BALANCE DE RESULTADOS**

PERIODO: DICIEMBRE 2014

PAGINA 3 DE 3

22 DE JUNIO

FECHA PROCESO: 31Dic2014

OFICINA: 073031450

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.1.03.05.	INVERSIONES A VALOR RAZONABLE	0.00	-100.00
5.1.03.05.05	INVERSIONES A VALOR RAZONABLE	0.00	-100.00
5.1.04.	INTERESES Y DESCUENTOS DE <i>RL</i>	-1,342.38	-28,349.59
5.1.04.20.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-1,291.44	-26,159.15
5.1.04.20.05	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-1,291.44	-26,159.15
5.1.04.50.	DE MORA	-50.94	-2,190.44
5.1.04.50.20	MORA MICROEMPRESA	-50.94	-2,190.44
5.2.	COMISIONES GANADAS	-154.32	-2,066.29
5.2.90.	OTRAS	-154.32	-2,066.29
5.2.90.05.	OTRAS COMISIONES	-154.32	-2,066.29
5.2.90.05.05	COMISIONES BDH	-154.32	-2,066.29
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-89.00	-1,314.00
5.4.04.	Manejo y Cobranzas	0.00	-175.00
5.4.04.05.	Manejo y Cobranzas	0.00	-175.00
5.4.04.05.05	Recuperacion Notificaciones	0.00	-175.00
5.4.90.	OTROS SERVICIOS	-89.00	-1,139.00
5.4.90.05.	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	0.00	-71.00
5.4.90.05.05	INGRESO DE NUEVOS SOCIOS	0.00	-71.00
5.4.90.90.	OTROS	-89.00	-1,068.00
5.4.90.90.05	REPOSICION LIBRETA DE AHORROS	-4.00	-32.00
5.4.90.90.25	COSTO DE TRANSFERENCIAS	-85.00	-1,036.00
5.6.	OTROS INGRESOS	-4,721.00	-4,721.00
5.6.90.	OTROS	-4,721.00	-4,721.00
5.6.90.05.	OTROS	-4,721.00	-4,721.00
5.6.90.05.05	OTROS INGRESOS	-4,721.00	-4,721.00

RESULTADO ==>

-2,960.29

-2,095.16

*Julia Campo Verde*  
JULIA CAMPOVERDE  
PRESIDENTE C.A.

*Mauricio Cordova*  
MAURICIO CORDOVA  
GERENTE GENERAL



*Rolando Cordova*  
ROLANDO CORDOVA  
PRESIDENTE C.V.

*Yanina Afonso Romero*  
YANINA AFONSO ROMERO  
CONTADOR GENERAL  
Matricula

# ANEXO 6 BALANCES DEL 2015 DE LA COAC 22 DE JUNIO



## COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO

### BALANCE GENERAL

22 DE JUNIO

PAGINA 1 DE 4

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

EMISION: 31Dic2015

1.	ACTIVO		170,445.67
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		28,538.89
1.1.01.	CAJA	23,575.59	
1.1.01.05.	EFFECTIVO	23,575.59	
1.1.01.05.05	EFFECTIVO OFICINA	23,575.59	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	4,963.30	
1.1.03.05.	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	2,295.45	
1.1.03.05.05	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	793.85	
1.1.03.05.10	BCE-DINERO ELECTRONICO	1,501.60	
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITUCIONES	1,488.42	
1.1.03.10.05	BANCO DEL PICHINCHA CTA	880.78	
1.1.03.10.10	BANCODESAROLLO	607.64	
1.1.03.20.	INSTITUCIONES DEL SECTOR	1,179.43	
1.1.03.20.10	MARCABELI CTA DE AHORROS	983.30	
1.1.03.20.15	FINANCOP	196.13	
1.3.	INVERSIONES		2,205.00
1.3.03.	AVALOR RAZONABLE CON CAMBIOS	2,205.00	
1.3.03.05.	DE 1 A 30 DIAS	2,205.00	
1.3.03.05.05	DE 1 A 30 DIAS	2,205.00	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		125,654.45
1.4.04.	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA	124,238.71	
1.4.04.05.	DE 1 A 30 DIAS	8,892.32	
1.4.04.05.05	DE 1 A 30 DIAS	8,892.32	
1.4.04.10.	DE 31 A 90 DIAS	20,562.66	
1.4.04.10.05	DE 31 A 90 DIAS	20,562.66	
1.4.04.15.	DE 91 A 180 DIAS	19,628.79	
1.4.04.15.05	DE 91 A 180 DIAS	19,628.79	
1.4.04.20.	DE 181 A 360 DIAS	36,051.10	
1.4.04.20.05	DE 181 A 360 DIAS	36,051.10	
1.4.04.25.	DE MAS DE 360 DIAS	39,103.84	
1.4.04.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	39,103.84	
1.4.28.	CARTERA DE CREDITO PARA LA	9,960.45	
1.4.28.05.	DE 1 A 30 DIAS	212.55	
1.4.28.05.05	DE 1 A 30 DIAS	212.55	
1.4.28.10.	DE 31 A 90 DIAS	767.22	
1.4.28.10.05	DE 31 A 90 DIAS	767.22	
1.4.28.15.	DE 91 A 180 DIAS	1,149.01	
1.4.28.15.05	DE 91 A 180 DIAS	1,149.01	
1.4.28.20.	DE 181 A 360 DIAS	2,471.26	
1.4.28.20.05	DE 181 A 360 DIAS	2,471.26	
1.4.28.25.	DE MAS DE 360 DIAS	5,360.41	
1.4.28.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	5,360.41	
1.4.52.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	5,416.90	
1.4.52.05.	DE 1 A 30 DIAS	419.24	
1.4.52.05.05	DE 1 A 30 DIAS	419.24	
1.4.52.10.	DE 31 A 90 DIAS	1,322.09	





## COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO

### BALANCE GENERAL

22 DE JUNIO

PAGINA 2 DE 4

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

EMISION: 31Dic2015

1.4.52.10.05	DE 31 A 90 DIAS	1,322.09	
1.4.52.15.	DE 91 A 180 DIAS	462.55	
1.4.52.15.05	DE 91 A 180 DIAS	462.55	
1.4.52.20.	DE 181 A 360 DIAS	1,770.35	
1.4.52.20.05	DE 181 A 360 DIAS	1,770.35	
1.4.52.25.	DE MAS DE 360 DIAS	1,442.67	
1.4.52.25.05	DE MAS DE 360 DIAS	1,442.67	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS	-13,961.61	
1.4.99.20.	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-13,961.61	
1.4.99.20.05	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-13,961.61	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		53.80
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	53.80	
1.6.90.90.	OTRAS	53.80	
1.6.90.90.10	CUENTAS POR COBRAR-SOCIOS	53.80	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPO		8,591.89
1.8.01.	TERRENOS	5,000.00	
1.8.01.05.	TERRENOS	5,000.00	
1.8.01.05.05	TERRENOS	5,000.00	
1.8.05.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	3,440.77	
1.8.05.05.05	MUEBLES DE OFICINA	1,655.40	
1.8.05.05.15	EQUIPOS DE OFICINA	1,785.37	
1.8.06.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.06.05.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.06.05.05	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3,276.64	
1.8.99.	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-3,125.52	
1.8.99.15.	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	-2,063.98	
1.8.99.15.05	(MUEBLES DE OFICINA)	-1,235.29	
1.8.99.15.15	(EQUIPOS DE OFICINA)	-828.69	
1.8.99.20.	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-1,061.54	
1.8.99.20.05	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-1,061.54	
1.9.	OTROS ACTIVOS		5,401.64
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y	1,992.76	
1.9.01.10.	EN OTRAS INSTITUCIONES	1,992.76	
1.9.01.10.05	BANCODESARROLLO	1,982.49	
1.9.01.10.10	MARCABELI	10.27	
1.9.04.	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2,411.85	
1.9.04.10.	ANTICIPOS A TERCEROS	2,411.85	
1.9.04.10.05	ANTICIPOS A PROVEEDORES	2,411.85	
1.9.05.	GASTOS DIFERIDOS	593.27	
1.9.05.20.	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.20.05	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	1,780.00	
1.9.05.99.	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1,186.73	
1.9.05.99.05	(AMOR. PROGRAMAS DE	-1,186.73	
1.9.90.	OTROS	403.76	
1.9.90.10.	OTROS IMPUESTOS	403.76	



## COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO

### BALANCE GENERAL

22 DE JUNIO

PAGINA 3 DE 4

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

EMISION: 31Dic2015

1.9.90.10.05	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	383.62	
1.9.90.10.10	CRED. TRIB. RET. IMPUESTO A	13.55	
1.9.90.10.15	CRED. TRIB. RETENCIONES IVA	6.59	
2.	PASIVOS		-97,494.13
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-96,938.34
2.1.01.	DEPÓSITOS A LA VISTA	-68,638.42	
2.1.01.35.	DEPOSITOS DE AHORRO	-68,568.42	
2.1.01.35.05	DEPOSITO DE AHORRO A LA	-43,109.73	
2.1.01.35.15	DEPOSITO CUENTA AHORRISTAS	-25,458.69	
2.1.01.50.	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	-70.00	
2.1.01.50.05	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	-70.00	
2.1.03.	DEPÓSITOS A PLAZO	-28,299.92	
2.1.03.05.	DE 1 A 30 DÍAS	-5,374.05	
2.1.03.05.05	DE 1 A 30 DÍAS	-5,374.05	
2.1.03.10.	DE 31 A 90 DÍAS	-5,076.70	
2.1.03.10.05	DE 31 A 90 DÍAS	-5,076.70	
2.1.03.15.	DE 91 A 180 DÍAS	-300.00	
2.1.03.15.05	DE 91 A 180 DÍAS	-300.00	
2.1.03.20.	DE 181 A 360 DÍAS	-17,549.17	
2.1.03.20.05	DE 181 A 360 DÍAS	-17,549.17	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-555.79
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-280.80	
2.5.03.15.	APORTES AL IESS	-280.80	
2.5.03.15.05	APORTES AL IESS - PERSONAL	-122.85	
2.5.03.15.10	APORTES AL IESS - PATRONAL	-157.95	
2.5.04.	RETENCIONES	-262.58	
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	-262.58	
2.5.04.05.05	1% RETENCION EN LA FUENTE	-1.09	
2.5.04.05.10	2% RETENCION EN LA FUENTE	-11.52	
2.5.04.05.11	8% RETENCION EN LA FUENTE	-52.12	
2.5.04.05.12	10% RETENCION EN LA FUENTE	-77.78	
2.5.04.05.25	IMPUESTO AL IVA 100%	-120.07	
2.5.05.	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y	-9.61	
2.5.05.15.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-9.61	
2.5.05.15.05	IVA COBRADO	-9.61	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-2.80	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-2.80	
2.5.90.90.50	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-2.80	
3.	PATRIMONIO		-70,962.83
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-26,176.95
3.1.03.	APORTES DE SOCIOS	-26,176.95	
3.1.03.05.	CERTIFICADOS DE APORTACION	-26,176.95	
3.1.03.05.05	CERTIFICADOS DE APORTACION	-26,176.95	
3.3.	RESERVAS		-42,285.88
3.3.01.	FONDO IRREPARTIBLE DE	-32,688.71	
3.3.01.05.	FONDO IRREPARTIBLE	-32,688.71	



**COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO**  
**BALANCE GENERAL**

22 DE JUNIO

PAGINA 4 DE 4

OFICINA:

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

EMISION: 31Dic2015


3.3.01.05.05	LEGALES	-32,688.71	
3.3.03.	ESPECIALES	-9,597.17	
3.3.03.05.	A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	-685.64	
3.3.03.05.05	A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	-685.64	
3.3.03.90.	OTRAS	-8,911.53	
3.3.03.90.05	OTRAS RESERVAS	-8,911.53	
3.5.	SUPERAVIT POR VALUACIONES		-2,500.00
3.5.01.	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE	-2,500.00	
3.5.01.05.	SUPERAVIT POR VALUACION DE	-2,500.00	
3.5.01.05.20	EDIFICIO Y TERRENO	-2,500.00	
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		5,000.00
7.1.01.	VALORES Y BIENES PROPIOS EN	5,000.00	
7.1.01.10.	EN CUSTODIA	5,000.00	
7.1.01.10.05	CAUCION DEL GERENTE	5,000.00	
7.4.	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-5,000.00
7.4.01.	VALORES Y BIENES RECIBIDOS	-5,000.00	
7.4.01.30.	EN CUSTODIA	-5,000.00	
7.4.01.30.05	CAUCION DEL GERENTE	-5,000.00	


**UTILIDAD**

**-1,988.71**

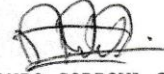
**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**


**-170,445.67**

  
SANTOS UBALDO GALLEGOS  
PRESIDENTE C.A.

  
MAURICIO CORDOVA CORDOVA  
GERENTE GENERAL



  
ROLANDO CORDOVA CUENCA  
PRESIDENTE C.V.

  
YAMINA MARI BELLO DE POLANCO  
CONTADOR GENERAL  
Matricula



**COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO**  
**BALANCE DE RESULTADOS**

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

PAGINA 1 DE 3

22 DE JUNIO

OFICINA:

FECHA PROCESO: 31Dic2015

<u>CODIGO</u>	<u>CUENTA</u>	<u>ESTE MES</u>	<u>TOTAL</u>
4.	GASTOS	5,672.23	36,394.02
4.1.	INTERESES CAUSADOS	144.14	4,808.01
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	143.12	4,159.33
4.1.01.15.	DEPOSITOS DE AHORROS	129.79	1,958.73
4.1.01.15.05	DEPOSITOS DE AHORROS A LA	86.40	1,405.70
4.1.01.15.10	DEPOSITOS DE CUENTA	43.39	553.03
4.1.01.30.	DEPOSITOS A PLAZO	13.33	2,200.60
4.1.01.30.05	DEPOSITOS A PLAZO	13.33	2,200.60
4.1.03.	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0.00	632.41
4.1.03.20.	OBLIGACIONES CON ENTIDADES S.	0.00	632.41
4.1.03.20.15	INTERESES POR PRESTAMO REFSE	0.00	632.41
4.1.05.	OTROS INTERESES	1.02	16.27
4.1.05.90.	OTROS	1.02	16.27
4.1.05.90.05	OTROS	1.02	16.27
4.5.	GASTOS DE OPERACION	5,528.09	31,586.01
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	2,577.74	21,942.46
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	1,300.00	15,600.00
4.5.01.05.05	REMUNERACIONES MENSUALES	1,300.00	15,600.00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	500.00	854.00
4.5.01.10.05	DECIMO TERCER SUELDO	500.00	500.00
4.5.01.10.10	DECIMO CUARTO SUELDO	0.00	354.00
4.5.01.20.	APORTES AL IESS	157.95	1,895.40
4.5.01.20.05	APORTES AL IESS - PATRONAL	157.95	1,895.40
4.5.01.35.	FONDO DE RESERVA IESS	108.29	1,299.48
4.5.01.35.05	FONDO DE RESERVA IESS	108.29	1,299.48
4.5.01.90.	OTROS	511.50	2,293.58
4.5.01.90.10	GASTOS DE VIAJE	511.50	2,103.10
4.5.01.90.15	SERVICIOS OCASIONALES	0.00	10.62
4.5.01.90.25	REFRIGERIO Y ATENCIONES	0.00	179.86
4.5.02.	HONORARIOS	777.77	2,397.94
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	777.77	2,397.94
4.5.02.10.05	HONORARIOS PROFESIONALES	777.77	2,111.10
4.5.02.10.10	CAPACITACION	0.00	286.84
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	1,398.01	4,355.38
4.5.03.05.	MOVILIZACION, FLETES Y	204.75	402.81
4.5.03.05.05	GASTOS DE VIAJES	0.00	2.06
4.5.03.05.10	MOVILIZACION, FLETES Y	204.75	400.75
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	15.64	225.63
4.5.03.20.15	TELEFONO	15.64	225.63
4.5.03.25.	SEGUROS	0.00	156.92
4.5.03.25.05	SEGURO FIDELIDAD EMPLEADOS	0.00	156.92
4.5.03.30.	ARRENDAMIENTOS	428.57	428.57
4.5.03.30.05	ARRENDAMIENTOS	428.57	428.57





**COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO**  
**BALANCE DE RESULTADOS**

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

PAGINA 2 DE 3

22 DE JUNIO

OFICINA:

FECHA PROCESO: 31Dic2015

<u>CODIGO</u>	<u>CUENTA</u>	<u>ESTE MES</u>	<u>TOTAL</u>
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	749.05	3,141.45
4.5.03.90.05	GASTOS DE BURO DE CREDITO	475.00	1,425.00
4.5.03.90.10	SERVICIOS DE IMPRESION	0.00	32.50
4.5.03.90.20	JUDICIALES Y NOTARIALES	0.00	42.48
4.5.03.90.40	GASTOS BANCARIOS	51.22	518.64
4.5.03.90.45	OTROS SERVICIOS	222.83	222.83
4.5.03.90.50	INTERNET	0.00	900.00
4.5.04.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y	312.11	1,810.72
4.5.04.05.	IMPUESTOS FISCALES	232.11	744.92
4.5.04.05.05	IMPUESTOS FISCALES	232.11	744.92
4.5.04.15.	CONTRIBUCION A LA SEPS	0.00	82.39
4.5.04.15.05	CONTRIBUCION A LA SEPS	0.00	82.39
4.5.04.30.	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	0.00	23.41
4.5.04.30.05	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	0.00	23.41
4.5.04.90.	IMPUESTOS Y APORTES PARA	80.00	960.00
4.5.04.90.05	APORTES A REFSE	80.00	960.00
4.5.05.	DEPRECIACIONES	353.53	353.53
4.5.05.25.	MUEBLES, ENESERES Y EQ.	154.08	154.08
4.5.05.25.05	MUEBLES Y ENSERES	41.58	41.58
4.5.05.25.10	EQUIPOS DE OFICINA	112.50	112.50
4.5.05.30.	EQUIPOS DE COMPUTACION	199.45	199.45
4.5.05.30.05	EQUIPOS DE COMPUTACION	199.45	199.45
4.5.07.	OTROS GASTOS	108.93	725.98
4.5.07.05.	SUMINISTROS DIVERSOS	108.93	700.98
4.5.07.05.05	SUMINISTROS DE OFICINA	0.00	228.63
4.5.07.05.15	IMPRESIONES MATERIAL	108.93	141.03
4.5.07.05.20	OTROS GASTOS	0.00	331.32
4.5.07.15.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.00	25.00
4.5.07.15.15	EQUIPO DE COMPUTACION	0.00	25.00
5.	INGRESOS	-4,947.66	-38,382.73
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-2,666.02	-32,973.06
5.1.01.	DEPÓSITOS	-10.32	-129.11
5.1.01.10.	DEPOSITOS EN BANCOS E	-10.32	-129.11
5.1.01.10.05	DEPOSTOS EN BANCOS E	-10.32	-129.11
5.1.03.	INTERESES Y DESCUENTOS DE	0.00	-105.00
5.1.03.05.	INVERSIONES A VALOR RAZONABLE	0.00	-105.00
5.1.03.05.05	INVERSIONES A VALOR RAZONABLE	0.00	-105.00
5.1.04.	INTERESES Y DESCUENTOS DE	-2,655.70	-32,738.95
5.1.04.20.	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-2,519.28	-30,163.76
5.1.04.20.05	CARTERA DE CREDITOS PARA LA	-2,519.28	-30,163.76
5.1.04.50.	DE MORA	-136.42	-2,575.19
5.1.04.50.20	MORA MICROEMPRESA	-136.42	-2,575.19
5.2.	COMISIONES GANADAS	-186.17	-1,886.70



**COOPERATIVA DE A. Y C. 22 DE JUNIO**  
**BALANCE DE RESULTADOS**

PERIODO: **DICIEMBRE 2015**

PAGINA 3 DE 3

22 DE JUNIO

OFICINA:  
**CODIGO**

FECHA PROCESO: 31Dic2015

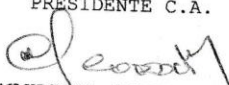
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>ESTE MES</b>	<b>TOTAL</b>
5.2.90.	OTRAS	-186.17	-1,886.70
5.2.90.05.	OTRAS COMISIONES	-186.17	-1,886.70
5.2.90.05.05	COMISIONES BDH	-184.74	-1,885.27
5.2.90.05.20	COMISIONES BCE - DINERO	-1.43	-1.43
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-67.00	-1,141.00
5.4.04.	Manejo y Cobranzas	0.00	-110.00
5.4.04.05.	Manejo y Cobranzas	0.00	-110.00
5.4.04.05.05	Recuperacion Notificaciones	0.00	-110.00
5.4.90.	OTROS SERVICIOS	-67.00	-1,031.00
5.4.90.05.	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	-10.00	-60.00
5.4.90.05.05	INGRESO DE NUEVOS SOCIOS	-10.00	-60.00
5.4.90.90.	OTROS	-57.00	-971.00
5.4.90.90.05	REPOSICION LIBRETA DE AHORROS	0.00	-32.00
5.4.90.90.15	CERTIFICACIONES	0.00	-25.00
5.4.90.90.25	COSTO DE TRANSFERENCIAS	-57.00	-914.00
5.5.	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0.00	-307.50
5.5.01.	UTILIDADES EN ACCIONES Y	0.00	-307.50
5.5.01.05.	UTILIDADES EN ACCIONES Y	0.00	-307.50
5.5.01.05.05	Bancodesarrollo	0.00	-307.50
5.6.	OTROS INGRESOS	-2,028.47	-2,074.47
5.6.04.	RECUPERACIONES DE ACTIVOS	-2,020.47	-2,020.47
5.6.04.10.	Reversión de provisiones	-2,020.47	-2,020.47
5.6.04.10.05	Reversión de provisiones	-2,020.47	-2,020.47
5.6.90.	OTROS	-8.00	-54.00
5.6.90.05.	OTROS	-8.00	-54.00
5.6.90.05.05	OTROS INGRESOS	-8.00	-54.00

RESULTADO ==>

724.57

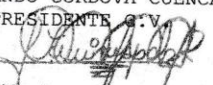
-1,988.71

  
 SANTOS UBALDO GALLEGOS  
 PRESIDENTE C.A.

  
 MAURICIO CORDOVA CORDOVA  
 GERENTE GENERAL



  
 ROLANDO CORDOVA CUENCA  
 PRESIDENTE C.V.

  
 Ing. Yanina Aniol Romero  
 CONTADOR GENERAL  
 Matricula

**ANEXO 6**

**FOTOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA REALIZADA EN LA COOPERATIVA 22 DE JUNIO**





## INDICE

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a) TÍTULO .....	1
b) RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c) INTRODUCCIÓN .....	5
d) REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
e) MATERIALES Y MÉTODOS .....	34
f) RESULTADOS .....	37
g) DISCUSIÓN .....	156
h) CONCLUSIONES.....	158
i) RECOMENDACIONES.....	159
j) BIBLIOGRAFIA.....	160
k) ANEXOS .....	162
INDICE .....	194